

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Karel Štěpánek

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Manažerská informatika**

Využití sociálních sítí v projektovém řízení

The Use of Social Networks in Project Management

DP-EF-KIN-2011-22

Bc. Karel Štěpánek

Vedoucí práce: **doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.**
Katedra informatiky

Konzultant: **Ing. Petr Matuš**
ITEG a.s.

Počet stran: 104

Počet příloh: 8

Datum odevzdání: **6. května 2011**

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 6. 5. 2011

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí práce doc. Ing. Kláře Antlové, Ph.D. a Ing. Petru Matušovi, projektovému manažerovi společnosti ITEG a.s., za odborné vedení a rady v průběhu zpracování diplomové práce. Chtěl bych též poděkovat všem osloveným projektovým manažerům, kteří se zúčastnili průzkumu realizovaného v praktické části této práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá využitím sociálních sítí v projektovém řízení. Cílem je zmapovat a porovnat komunikaci projektových manažerů ve 4 různých typech organizací. Hlavním cílem je návrh řešení pro zlepšení komunikace a spolupráce projektových týmů konzultantské společnosti ITEG a.s. Teoretická část vysvětluje základní pojmy projektového řízení a komunikace, nejvíce se však zaměřuje na online sociální sítě. Práce popisuje různé druhy sociálních sítí, jejich funkce a použití v podnikání. Praktická část se skládá z průzkumu komunikace a výběru konkrétního komunikačního nástroje, který by pomohl projektovým týmům. Respondenty průzkumu jsou projektoví manažeři konzultantských, telekomunikačních, internetových a IT společností. Manažeři těchto organizací byli požádáni o vyplnění dotazníku týkajícího se jejich projektové komunikace, využívání sociálních sítí a jiných komunikačních nástrojů.

Klíčová slova

projektové řízení, projekt, projektový manažer, tým, spolupráce, komunikace, komunikační nástroj, instant messaging, sociální síť, podnikání

Annotation

This diploma thesis deals with the use of social networks in project management. The aim is to map and compare the communication of project managers in 4 different types of organizations. The main objective is to find a solution for improving communication and cooperation in project teams in consulting company ITEG Inc. The theoretical part explains the fundamentals of project management, communication, and most focuses on online social networks. The thesis describes various kinds of social networks, their functions and application in business. The practical part consists of communication survey and selection of a particular communication tool to help project teams. The respondents of the survey are project managers from consulting, telecommunication, internet and IT companies. Managers of these organizations were asked to fill out the questionnaire about their project communication, the use of social networks and other communication tools.

Key words

project management, project, project manager, team, cooperation, communication, communication tool, instant messaging, social network, business

Obsah

	Seznam použitých zkratk	11
	Seznam tabulek	12
	Seznam obrázků	13
	Úvod	15
	TEORETICKÁ ČÁST	17
1	Projektový management	17
1.1	Projekt	18
1.1.1	Cíle projektu	19
1.1.2	Životní cyklus projektu	20
1.2	Projektový manažer	21
2	Komunikace v projektovém řízení	22
2.1	Formální komunikace	23
2.2	Neformální komunikace	23
2.3	Komunikační plán	24
2.4	Elektronická komunikace	25
2.4.1	Klady a zápory elektronické komunikace	26
2.4.2	E-mailová komunikace	27
2.4.3	Instant messaging	28
3	Sociální síť	30
3.1	Zahraniční sociální síť	31
3.1.1	Facebook	32
3.1.2	Myspace	37
3.1.3	Twitter	39
3.1.4	Bebo, Orkut a jiné lokální síť	40
3.2	České sociální síť	42
3.3	Sociální síť pro propagaci	44
3.4	Sociální síť pro nábor a sdružování zaměstnanců	45

3.4.1	LinkedIn	45
3.4.2	Xing	46
3.4.3	Ostatní profesní sítě	46
3.5	Sociální sítě pro vnitropodnikovou komunikaci.....	47
3.5.1	Enterprise 2.0.....	48
3.5.2	Microsoft SharePoint 2010	49
3.5.3	Yammer	50
3.5.4	SocialText.....	51
	PRAKTICKÁ ČÁST	52
4	Průzkum	52
4.1	Cíle průzkumu	52
4.2	Metoda průzkumu.....	52
4.3	Respondenti	53
4.4	Výsledky průzkumu.....	56
4.4.1	Rozřazovací otázky.....	56
4.4.2	Sociální sítě v projektovém řízení	56
4.4.3	Instant messaging v projektovém řízení	70
4.4.4	Ostatní komunikace projektových manažerů	73
5	Návrh řešení pro zlepšení komunikace.....	83
5.1	Profil společnosti ITEG a.s.....	83
5.2	Současný stav komunikace	84
5.3	Volba nového komunikačního nástroje	85
5.4	Testování funkcí sociálních sítí	87
5.5	Přínosy řešení	97
	Závěr	98
	Seznam použité literatury	101
	Seznam příloh	104
	Přílohy	105

Seznam použitých zkratek

ERP	- Enterprise Resource Planning
ICT	- Informační a komunikační technologie
IM	- Instant Messaging
IPMA	- International Project Management Association
IS	- Informační systém
MS	- Microsoft
PM	- Projektový manažer
PMI	- Project Management Institute
PMBOK	- Project Management Book of Knowledge
VoIP	- Voice over Internet Protocol

Seznam tabulek

Tab. 1 Ukázka položky komunikačního plánu projektu	25
Tab. 2 Uživatelé sociální sítě Facebook dle zemí	33
Tab. 3 Návrhy PM na zlepšení komunikace na projektech	82
Tab. 4 Srovnání edicí MS SharePoint 2010 dle obsažených funkcí sociálních sítí	87

Seznam obrázků

Obr. 1 Celosvětová denní návštěvnost nejrozšířenějších sociálních sítí	32
Obr. 2 Vývoj počtu uživatelů nejnavštěvovanějších internetových stránek světa.....	33
Obr. 3 Světový vývoj denní návštěvnosti sociální sítě Facebook	34
Obr. 4 Vývoj denní návštěvnosti sociální sítě Facebook v ČR	34
Obr. 5 Věkové složení uživatelů sociální sítě Facebook	35
Obr. 6 Složení uživatelů sociální sítě Facebook dle pohlaví	35
Obr. 7 Slogan přihlašovací stránky sociální sítě Facebook	37
Obr. 8 Světový vývoj denní návštěvnosti sítí Myspace, Twitter a LinkedIn	38
Obr. 9 Vývoj denní návštěvnosti sítí Myspace, Twitter a LinkedIn v ČR	39
Obr. 10 Vyhledávací pole příspěvků na sociální síti Twitter	40
Obr. 11 Vývoj denní návštěvnosti sociálních sítí v Rusku	42
Obr. 12 Vývoj denní návštěvnosti českých sociálních sítí	43
Obr. 13 Úvodní stránka německé profesní sítě Xing.....	46
Obr. 14 Funkční oddíly služby SharePoint 2010.....	49
Obr. 15 Uživatelské prostředí internetové aplikace Kwik Surveys	53
Obr. 16 Složení respondentů dle pracovní pozice	54
Obr. 17 Složení respondentů dle typu společnosti.....	55
Obr. 18 Věkové složení respondentů.....	55
Obr. 19 Znalost sociálních sítí projektovými manažery	56
Obr. 20 Využívání online sociálních sítí projektovými manažery	57
Obr. 21 Využívané sociální sítě PM mimo pracovní činnost	58
Obr. 22 Využívané sociální sítě PM v pracovním prostředí.....	58
Obr. 23 Využívané sociální sítě v pracovním prostředí dle typu společnosti	59
Obr. 24 Věkový rozdíl mezi pracovními pozicemi PM a PM senior	60
Obr. 25 Mimopracovní využívání sociální sítě Facebook dle pracovní pozice.....	61
Obr. 26 Vztah projektových manažerů k sociálním sítím	62
Obr. 27 Vztah respondentů k sociálním sítím dle pracovní pozice	62
Obr. 28 Vztah respondentů k sociálním sítím dle typu společnosti	63
Obr. 29 Frekvence využívání sociálních sítí projektovými manažery	64
Obr. 30 Frekvence využívání sociálních sítí PM dle typu společnosti.....	65
Obr. 31 Názor PM na uplatnění sociálních sítí v projektovém řízení	66

Obr. 32 Názor PM různých firem na uplatnění sociálních sítí v projektovém řízení.....	67
Obr. 33 Názor na uplatnění sociálních sítí v projektovém řízení dle pracovní pozice.....	67
Obr. 34 Výhody online sociálních sítí	68
Obr. 35 Nevýhody online sociálních sítí	69
Obr. 36 Využívání instant messaging aplikací projektovými manažery	70
Obr. 37 Využívané instant messaging aplikace PM mimo pracovní činnost	71
Obr. 38 Využívané instant messaging aplikace PM v pracovním prostředí.....	71
Obr. 39 Využívané IM aplikace v pracovním prostředí dle typu společnosti	72
Obr. 40 Průměrný denní počet obdržených e-mailů PM	73
Obr. 41 Průměrný denní počet odeslaných e-mailů PM.....	74
Obr. 42 Průměrný denní počet realizovaných telefonických hovorů PM	75
Obr. 43 Nejčastější forma komunikace PM v pracovním prostředí	75
Obr. 44 Nejčastější forma komunikace PM v pracovním prostředí dle typu společnosti	76
Obr. 45 Nejčastější forma komunikace v pracovním prostředí dle pracovní pozice.....	77
Obr. 46 Předepsaný způsob komunikace na projektech	77
Obr. 47 Předepsaný způsob komunikace na projektech dle typu společnosti	78
Obr. 48 Nejčastější způsob komunikace PM při nenadálých situacích	79
Obr. 49 Názor PM na možnost zlepšení komunikace.....	80
Obr. 50 Názor PM na možnost zlepšení komunikace dle pracovní pozice	81
Obr. 51 Názor PM na možnost zlepšení komunikace dle typu společnosti.....	81
Obr. 52 Kompetenční centra společnosti ITEG a.s.	83
Obr. 53 Domovská stránka MS SharePoint 2010.....	88
Obr. 54 Nové sociální prvky osobního webu	89
Obr. 55 Možnosti nastavení informačního kanálu.....	89
Obr. 56 Sdílení dokumentů.....	90
Obr. 57 Uživatelský profil s možností aktualizace statusu.....	91
Obr. 58 Přidání nového kolegy	91
Obr. 59 Poznámková deska	92
Obr. 60 Funkce Líbí se mi a tagování stránek	93
Obr. 61 Vlastní značky a poznámky.....	93
Obr. 62 Tagování profilových údajů	94
Obr. 63 Nově zadaný úkol	94
Obr. 64 Týmová diskuse k projektu	95
Obr. 65 Zaměstnanecký blog.....	96

Úvod

V posledních letech zaznamenaly online sociální sítě veliký rozvoj. Především v osobní sféře je lze již označit za standardní komunikační nástroje, neboť jejich rozšíření a používání mezi lidmi je obrovské. Rostoucí oblíbenost online sociálních sítí dala podnět k zamyšlení, zda by je bylo možné využít i pro obchodní oblast. Jako cílové využití sociálních sítí v podnikání jsou nejčastěji diskutovány oblasti marketingu, personálního managementu a vnitropodnikové komunikace.

Někteří experti dokonce spekulují nad tím, že by online sociální sítě měly do několika let nahradit např. e-mailovou komunikaci. Firmy si začínají uvědomovat velký potenciál těchto sítí a především světoví velikáni internetu, jakými jsou společnosti Google, Microsoft a v současnosti též Facebook, se snaží fenomén sociálních sítí více rozšířit i do pracovní sféry. V této souvislosti se nabízí otázka, jestli by se online sociální sítě daly efektivně využít i v projektovém řízení.

Je nutné zmínit, že tato diplomová práce se nevěnuje sociálním sítím ze sociologického hlediska. Každý člověk je členem nejrůznějších komunit a reálné sociální sítě tak kolem sebe neustále vytváří. S vývojem internetu a informačních technologií se zmíněné komunity či reálné sociální sítě přesouvají do světa digitálního. Diplomová práce se proto zabývá výhradně online sociálními sítěmi ve virtuálním pojetí z pohledu informatiky.

Tato práce volně navazuje na autorem zpracovávanou bakalářskou práci s názvem „Úloha projektového manažera v organizaci“ (ŠTĚPÁNEK, 2009, 67 s.). Z praktické části bakalářské práce vyplynulo, že nejčastější aktivitou projektových manažerů je komunikace. Z tohoto důvodu se diplomová práce zaměří na komunikaci v projektovém řízení a především možnosti využití online sociálních sítí pro zefektivnění komunikace projektových týmů.

Práce si klade za cíl podrobně zmapovat a porovnat komunikaci projektových manažerů, používaných komunikačních nástrojů a online sociálních sítí v různých typech organizací. Hlavním cílem je následný návrh řešení pro zlepšení komunikace a spolupráce

na projektech v konzultantské společnosti ITEG a.s. Firma tak získá konkrétní doporučení pro využívání online sociální sítě svými zaměstnanci včetně shrnutí možných přínosů řešení.

Teoretická část práce vysvětluje základní pojmy projektového řízení, jako jsou projekt, cíle projektu, životní cyklus projektu či osoba projektového manažera. Dále se teoretická část zabývá komunikací v projektovém řízení, kterou rozděluje na formální a neformální. Postupně mapuje jednotlivé komunikační nástroje manažerů, od klasického e-mailu, přes instant messaging programy, až po online sociální sítě. Online sociálním sítím je věnována největší pozornost. Jsou představeny zahraniční i české sociální sítě, jejich funkce, návštěvnost, možnosti využití v podnikání aj.

Praktickou část diplomové práce tvoří podrobný průzkum komunikace projektových manažerů z různých typů společností (konzultantské, internetové, telekomunikační a IT). Průzkum je realizován pomocí dotazníkového šetření a zaměřuje se především na využívání online sociálních sítí a dalších komunikačních nástrojů v běžném i pracovním životě projektových manažerů. Součástí praktické části je též návrh řešení pro zefektivnění komunikace na projektech firmy ITEG a.s. Řešení obsahuje volbu vhodné online sociální sítě, kterou by projektové týmy při své práci využívaly.

Předpokladem je, že se online sociální sítě ve firmách a projektovém řízení zatím příliš nevyužívají. Spíše se předpokládá používání již déle známých komunikačních nástrojů, jako jsou např. instant messaging programy. Používání e-mailové korespondence je pak považováno za naprostou samozřejmost. Druhým předpokladem je, že existuje odlišnost v používání sociálních sítí mezi různými společnostmi a pracovními pozicemi „Projektový manažer“ a „Projektový manažer senior“. Praktická část práce má za úkol tyto předpoklady potvrdit či vyvrátit.

Téma diplomové práce bylo stanoveno s ohledem na autorovo současné působení v organizaci ITEG a.s., která se zabývá projektovým řízením a rovněž zájmem autora o nový trend online sociálních sítí. Jelikož je oblast sociálních sítí velmi dynamická a aktuální, lze předpovídat i mnoho námětů k případnému rozšíření této práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Projektový management

První kapitola vysvětluje základní pojmy projektového managementu tak, aby bylo možné navázat rozbořem forem a nástrojů komunikace v projektových týmech a především možnostmi využití sociálních sítí k celkovému zkvalitnění projektového řízení.

Obor projektového řízení se začal rozvíjet díky měnící se době, která je dnes mnohem dynamičtější než kdy dříve. Firmy se musí neustále přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám, chtějí-li přežít v konkurenčním prostředí. Projekty jsou tak čím dál více omezeny ve zdrojích a čase a standardní formy managementu postupně selhávají. Jako první se projektové řízení začalo uplatňovat ve stavebnictví a průmyslu. S rozvojem informačních technologií se pak stalo nepostradatelným pro činnosti od vývoje hardwaru či jednoduchých softwarových aplikací až po složité informační systémy. Projektové řízení přineslo novou filozofii a styl práce. V současné době se tento styl řízení uplatňuje v mnoha oborech podnikání.¹

Americký institut a světově uznávaný standard projektového řízení PMI (Project management institute) definuje projektový management takto:

„Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements.“²

Projektový management je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na aktivity projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu.

Významný teoretik v oblasti projektového managementu Harold Kerzner také uvádí svou definici projektového řízení:

¹ Zdroj [1], úvod, s. 22-23

² Zdroj [3], kapitola 1.3, s. 8

„Projektový management je proces plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro dosažení specifických cílů a záměrů.“³

1.1 Projekt

PMI definuje projekt jako dočasnou snahu o vytvoření jedinečného projektu, služby nebo výsledku. Dočasnost znamená, že je jasně stanoven začátek a konec projektu. Doba trvání projektu může být různá, je však vždy omezená. Pokud je dosaženo stanovených cílů, projekt končí. Projekt může být ukončen i předčasně a to z různých důvodů. Těmito důvody mohou být např. nenaplňování cílů projektu, rozhodnutí ze strany zadavatele nebo aktivace některého z obávaných rizik.⁴

Dle evropské instituce IPMA (International Project Management Association), která stejně jako PMI vytváří standardy projektového řízení, lze projekt popsat následovně:

„A project is a time and cost constrained operation to realise a set of defined deliverables (the scope to fulfil the project's objectives) up to quality standards and requirements.“⁵

Projekt je činnost, která je omezená náklady a časem, a jejímž cílem je dosažení souboru požadovaných přínosů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů a požadavků kvality.

Profesor Harold Kerzner definuje projekt jako skupinu aktivit a úkolů s určeným specifickým cílem, který má být její realizací splněn. V každém projektu musí být definováno datum začátku a konce. Nutností je i stanovení rámce pro čerpání zdrojů potřebných k realizaci.⁶

³ Zdroj [2], kapitola 1, s. 13

⁴ Zdroj [2], kapitola 1.1.1, s. 15

⁵ Zdroj [4], kapitola 2.7, s. 13

⁶ Zdroj [2], kapitola 1.1.1, s. 15

Důležité je rovněž uvést vztah mezi projektem, programem a portfoliem. Programem se nazývá vzájemně propojená skupina příbuzných projektů. Řízení takového programu může přinést lepší výsledky než řízení projektů odděleně. Program projektů má za úkol naplnit strategické cíle organizace a je řízen programovým manažerem. Portfolio je pak souborem projektů a programů, které spolu bezpodmínečně souviset nemusí. Projekty a programy jsou seskupeny z důvodu řízení a optimalizace portfolia jako celku.⁷

1.1.1 Cíle projektu

Cíle projektu reprezentují popis účelu, kterého má být dosaženo realizací projektu. Obvyklá je struktura definovaných stavů, podmínek a vlastností popisující výsledek projektu. Cíle projektu jsou důležitým prvkem řízení a mají v projektovém řízení zásadní význam. Vychází z nich totiž zadání projektu, jsou základem pro plánování projektu a celkový úspěch projektu je měřen dle úrovně splnění těchto cílů. Cíle musí být konkrétní, měřitelné, dosažitelné a také časově ohraničené.⁸

Každý projekt musí mít stanoven svůj trojrozměrný cíl tzv. trojimperativ, který vždy definuje základní otázky:

1. **Co?** (specifikace provedení)
2. **Kdy?** (časový harmonogram)
3. **Za kolik?** (rozpočtové náklady)⁹

Kvalita projektu je určena splněním všech uvedených cílů najednou. Pokud se některý z cílů změní, pravděpodobně to bude mít dopad minimálně na jeden z cílů dalších. Cíle jsou tedy provázané a snahou projektového řízení je udržet projekt v požadovaném termínu a v rámci rozpočtových nákladů.¹⁰

⁷ Zdroj [2], kapitola 1.1, s. 15-16

⁸ Zdroj [5], kapitola 4.2, s. 78

⁹ Zdroj [6], kapitola 2, s. 19

¹⁰ Zdroj [2], kapitola 1.2, s. 17

1.1.2 Životní cyklus projektu

PMI ve své publikaci PMBOK guide (Project Management Book of Knowledge) uvádí následující definici životního cyklu projektu:

„The project life cycle defines the phases that connect the beginning of a project to its end.“¹¹

Životní cyklus projektu definuje fáze, které spojují začátek s koncem projektu.

Projektoví manažeři a organizace mohou rozdělit projekty na fáze, aby je mohli lépe kontrolovat. Tyto fáze lze označit za životní cyklus projektu. Neexistuje pouze jeden nejlepší způsob, jak definovat ideální životní cyklus projektu. Vždy záleží na přístupu organizace. Některé organizace mají ustanovený jeden typ životního cyklu projektu, který závazně používají. Jiné mohou volit ten nejvíce vhodný k danému projektu.¹² Životní cyklus projektu obvykle definuje:

- typ práce, která má být v dané fázi provedena
- výstupy, jejich termíny, způsob jejich ověření a hodnocení
- osoby, které se na fázi projektu podílí
- možnosti kontroly a schvalování každé fáze¹³

Dle metodiky konzultantské společnosti ITEG a.s. je životní cyklus projektu rozdělován na 4 základní fáze: **inicializace** (zahájení), **plánování**, **realizace** a **ukončování**. Počáteční fáze inicializace, plánování a ukončování jsou u všech projektů velice podobné. Podstatné rozdíly jsou však ve fázi realizace. Jednotlivé dílčí fáze realizace se liší v závislosti na zaměření, rozsahu a typu projektu. Výstupem konečné fáze životního cyklu projektu je finální produkt, zatímco výstupy ostatních fází tvoří vstupy pro další fáze. Součástí fáze ukončování je vyhodnocování projektu, které je důležité pro sběr zkušeností.¹⁴

¹¹ Zdroj [3], kapitola 2.1.1, s. 19

¹² Zdroj [3], kapitola 2.1.1, s. 19-20

¹³ Zdroj [3], kapitola 2.1.1, s. 20

¹⁴ Zdroj [2], kapitola 1.3, s. 18

1.2 Projektový manažer

Projektový manažer je klíčovou osobou projektového řízení. Pod jeho vedením probíhá veškeré dění na projektu, přes přípravu projektových plánů, přiřazení vhodných zdrojů, koordinaci úkolů, předání výstupů projektu zákazníkovi, až po uzavření projektu. Náplní práce projektového manažera je především řízení a koordinace aktivit členů projektového týmu, vyjednávání, rozhodování a komunikace obecně.¹⁵

Ing. Alena Svozilová uvádí definici osoby manažera projektu takto:

„Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.“¹⁶

Další z definic projektového manažera je od Američana J. Lewise, zakladatele institutu pro školení projektového managementu v USA:

„Projektový manažer stanovuje cíle, připravuje plány, organizuje, shání vhodné pracovníky, kontroluje, vydává pokyny, tráví čas prací s velmi různorodou skupinou lidí a všestranně dohlíží na to, aby byl projekt dokončen s uspokojivým výsledkem, včas a v rámci daného rozpočtu.“¹⁷

Hlavní úlohou projektového manažera ve firmě je řízení projektu, nikoliv provádění konkrétních úkolů na projektu. Projektový manažer je neustále v kontaktu s lidmi a jeho rolí je přimět ostatní, aby vykonávali potřebnou práci pro dosažení stanovených cílů projektu. Projektovým manažerem je zpravidla osoba zaměstnaná na plný úvazek v této pracovní pozici. Může se jím stát ale i člověk dočasně v nějaké dané situaci, pro specifický projekt atp.¹⁸

¹⁵ Zdroj [5], kapitola 2.2.2, s. 29-34

¹⁶ Zdroj [5], kapitola 2.2.2, s. 29

¹⁷ Zdroj [2], kapitola 2, s. 19

¹⁸ Zdroj [2], kapitola 2.1, s. 20

2 Komunikace v projektovém řízení

Dle výsledků bakalářské práce „Úloha projektového manažera v organizaci“ (ŠTĚPÁNEK, 2009, 67 s.) vyplynulo, že nejčastější a nejdůležitější aktivitou projektových manažerů je komunikace. Právě proto se na komunikaci a komunikační nástroje v projektovém řízení zaměří tato kapitola, jakož i praktická část diplomové práce. Nejvíce pozornosti bude věnováno komunikaci pomocí online sociálních sítí (viz samostatná kapitola č. 3).

Žádná schopnost nemá pro projektového manažera větší význam než schopnost efektivně komunikovat s lidmi. Projektový manažer tráví komunikací většinu svého času, pořádá porady, komunikuje s projektovým týmem, zákazníkem nebo nadřízeným. Zároveň naslouchá a řeší vzniklé problémy.

„Slovo komunikovat pochází z latinského slova communic, což znamená „společný“. Myšlenkou je přijít na společný základ porozumění. Všechny prostředky pro přenos informací, emocí nebo myšlení spadají do kompetence komunikace.“¹⁹

Další z definic může být nalezena u autora Cheryla Hamiltona:

„Communication is the process of people sharing thoughts, ideas, and feelings with each other in commonly understandable ways.“²⁰

Komunikace je proces běžně srozumitelného sdílení myšlenek, nápadů a pocitů mezi lidmi.

Komunikaci lze také charakterizovat jako proces sdílení informací s cílem snížit nejistotu na obou komunikačních stranách. Komunikace je tvořena verbálními a neverbálními prvky, které jsou navzájem propojeny a doplňují se. Neverbální složka komunikace by se neměla podceňovat, neboť utváří první dojem. Měla by být dodržována základní

¹⁹ Zdroj [7], kapitola 2, s. 17

²⁰ Zdroj [8], kapitola 1, s. 5

ustanovená pravidla, jako jsou správné podávání ruky, dodržování správné vzdálenosti od člověka, udržování očního kontaktu, mimika, vhodné oblékání aj.²¹

V prostředí projektového řízení lze rozlišovat 2 základní druhy komunikace:

1. **Formální** komunikace (psaná, ústní)
2. **Neformální** komunikace (psaná, ústní)²²

2.1 Formální komunikace

Formální komunikace může být psaná nebo mluvená a zpravidla souvisí s obchodní činností a podnikáním. O mluvené formální komunikaci si většina organizací vede své záznamy. Jako příklad lze uvést zápisy z porad a jednání. Formální komunikace je plánovanou činností a je nezbytná pro efektivní fungování organizace.²³

Silnou zbraní projektového manažera by měly být formální prezentace. Prezentace jsou součástí moderního podnikání, neboť je nutné neustále sdělovat důležité informace svým zákazníkům, nadřízeným či členům projektovému týmu. Formální prezentace tak mohou projektu velmi pomoci. Zároveň mohou být vhodnou příležitostí k tomu, aby projektový manažer získal od publika, co momentálně potřebuje. Může se např. jednat o podporu v nějakém rozhodnutí, získání zdrojů nebo vyřešení problému.²⁴

2.2 Neformální komunikace

Neformální komunikaci můžeme nalézt, jak v obchodní, tak v soukromé sféře. Většina neformální komunikace je slovní, avšak s vývojem ICT se čím dál více objevuje v psaném projevu. Příkladem mohou být neformální e-mailové zprávy, komunikace pomocí

²¹ Zdroj [2], kapitola 2.4.1, s. 27

²² Zdroj [7], kapitola 2, s. 17-18

²³ Zdroj [9], kapitola 1, s. 7

²⁴ Zdroj [10], kapitola 2.4, s. 48-49

specializovaného softwaru tzv. instant messaging aplikací nebo komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Neformální komunikace není ze strany organizace plánovaná, je ale velice důležitá z hlediska vývoje a udržování lidských vztahů.²⁵

Projektový manažer by neměl spoléhat pouze na formální prezentace jako jedinou formu komunikace, ale měl by se snažit využít i komunikaci neformální. Neformální komunikace slouží pro budování důvěry a vztahů, ke sdělování rychle zjištěných důležitých informací, získávání různých názorů atp. Neformální komunikací mohou být krátké rozhovory či telefonáty, prohození pár slov s kolegou u kávovaru nebo komunikace s použitím internetu. V současné době je právě internet místem, kam se komunikace přesouvá stále častěji. Hlavním účelem neformální komunikace je naslouchání. Projektový manažer by měl umět naslouchat členům projektového týmu a zjistit tak, co se momentálně v projektu děje. Nejúčinnější využití má neformální komunikace v dialogu, neboť se jedná o obousměrný tok informací, který napomáhá budování vztahů v projektových týmech nejvíce.²⁶ Komunikace by měla být v projektu plánovaná stejně jako každá další činnost a projektový manažer by měl připravit komunikační plán. Vhodné náležitosti tohoto plánu představí následující kapitola.

2.3 Komunikační plán

Úkolem projektového manažera je mj. připravit komunikační plán, který obecně obsahuje především hlavní komunikační výstupy a události projektu. Nejčastěji se jedná o prezentace a činnosti související s milníky projektu. Jednotlivé události se odvíjí od typu a rozsahu projektu. Typickým příkladem jsou u většiny projektů akceptace jednotlivých etap a výstupů. Další náležitostí komunikačního plánu je stanovení pravidel pro členy projektového týmu. Je vhodné stanovit, jaké pravidelné komunikační činnosti budou vykonávány, kdy a kdo je bude vykonávat a v jaké formě. U malých projektů bude veškerá komunikace odpovědností projektového manažera.²⁷ Komunikační plán může být vytvořen

²⁵ Zdroj [9], kapitola 1, s. 7

²⁶ Zdroj [10], kapitola 2.4, s. 49

²⁷ Zdroj [10], kapitola 2.4, s. 46

formou tabulky, viz následující příklad, který uvádí Ing. Alena Svozilová ve své publikaci Projektový management:

Tab. 1 Ukázka položky komunikačního plánu projektu

Položka <i>CO</i>	Popis <i>PROČ</i>	Periodicita <i>KDY</i>	Odpovědnost <i>OD KOHO</i>	Distribuce <i>PRO KOHO</i>	Formát <i>JAK</i>
Plán projektu	Průvodní řídicí dokument obsahující všechny podstatné informace a plány postupu projektu	Podle potřeb	Manažer projektu	Management, členové projektového týmu	Ústní (MS PowerPoint), Písemná (MS Word, MS Project)

Zdroj: SVOZILOVÁ, A. Projektový management, s. 168.

Komunikační plán by měl projektový manažer zakončit úvahou nad neformální komunikací. Není nutné plánovat každou drobnou komunikační příležitost. Měla by však být stanovena potřebná rovnováha mezi formální a neformální komunikací. Neformální komunikace by se tak neměla podceňovat, neboť je při řízení projektu velmi důležitá.²⁸

2.4 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace má vzhledem k rychlému vývoji ICT mnoho podob. Organizace pro elektronickou komunikaci nejčastěji využívají internet jako celosvětovou síť a intranet jako prostředí podnikové počítačové sítě. Intranet obsahuje centralizované firemní dokumenty a informace. Na rozdíl od internetu je jeho obsah jasně vymezen a obvykle kategorizován dle potřeb organizace a zaměstnanců, což umožňuje snazší vyhledávání potřebných informací. Intranet může obsahovat citlivé údaje o firmě, a proto je nutností jeho dostatečné zabezpečení.²⁹ Dle publikace s názvem Management a moderní organizování firmy, od autorů J. Dědiny a J. Odcházela, existují 4 hlavní formy elektronické komunikace:

²⁸ Zdroj [10], kapitola 2.4, s. 49

²⁹ Zdroj [11], kapitola 3.3, s. 49-50

1. Elektronické zasílání zpráv

Jedná se o textovou podobu komunikace, nejčastěji pomocí e-mailových zpráv nebo komunikaci pomocí instant messagingu (viz kapitoly 2.3.2 a 2.3.3). Výhodou tohoto způsobu komunikace jsou především nízké náklady. E-mail však není vhodný pro zasílání zpráv, které vyžadují okamžitou reakci a odpověď.

2. Hlasová komunikace

Technologie VoIP (Voice over Internet Protocol), která umožňuje přenos hlasu po internetu, se stává velmi levnou alternativou klasických nebo mobilních telefonů. Kromě poplatků za připojení k internetu není nutné další poplatky hradit.

3. Konferenční systémy

Videokonference přenášejí kromě hlasu i obraz, a proto se jedná o zatím nejdokonalejší náhradu osobní komunikace. Neverbální projevy účastníků komunikace zůstávají při této formě komunikace zachovány.

4. Groupware

Groupware umožňuje sdílení dokumentů kancelářských aplikací typu MS Office nebo OpenOffice, výměnu informací v reálném čase, plánování práce jednotlivých členů pracovního týmu, jejich koordinaci a mnoho dalších funkcí.³⁰

2.4.1 Klady a zápory elektronické komunikace

Výhodou elektronické komunikace je její vysoká rychlost. Některé formy komunikace, např. videokonference či VoIP, probíhají v reálném čase. Elektronická komunikace usnadňuje též komunikaci z těžko dostupných míst, je jednoduchá a zpravidla méně nákladná než tradiční formy komunikace. Naprosto nepostradatelná je pro firmy, které nemají prostředky na daleká cestování za zákazníky či dodavateli. Výhodou je také možnost přenášení videa a zvuku, kromě standardního zasílání textu. Elektronická

³⁰ Zdroj [11], kapitola 3.3, s. 47

komunikace též umožňuje práci ve virtuálních týmech, např. expertů z různých zemí. Záslouhou internetu se firmám nabízí obrovské množství dostupných informací.³¹

Jako hlavní nevýhoda je uváděno nahrazování osobní komunikace elektronickou tam, kde je potřeba osobního kontaktu. Tento způsob komunikace může mít za následek nepochopení zadání úkolů a jiné problémy. Další nevýhodou bývá často neznalost nebo neochota zaměstnanců pracovat s novými informačními technologiemi a nástroji. Častým jevem je rovněž zahlcení uživatelů internetu velkým množstvím dat, ze kterých je třeba pečlivě vybírat jen správné a důvěryhodné informace.³²

2.4.2 E-mailová komunikace

Komunikace s využitím e-mailů je pro projektového manažera nepostradatelná především tehdy, potřebuje-li komunikovat s velkou skupinou lidí současně nebo komunikovat s lidmi, které je těžké zastihnout např. telefonicky. E-mail lze popsat např. takto:

„Short for electronic mail, e-mail is a transmission of messages and files via communication networks, such as a local area network or the Internet, usually between computers.“³³

E-mail, zkratka pro elektronickou poštu, je přenos zpráv a souborů prostřednictvím komunikačních sítí, jako je místní síť nebo internet. Přenos obvykle probíhá mezi počítači.

Richard Newton přikládá e-mailu v projektovém řízení velký význam a definuje jej následovně:

„E-mail je jevem moderního podnikatelského života a je vynikajícím nástrojem řízení projektů. Život projektových manažerů by byl bez e-mailu mnohem složitější.“³⁴

³¹ Zdroj [11], kapitola 3.3, s. 50

³² Zdroj [11], kapitola 3.3, s. 50

³³ Zdroj [12], kapitola 1, s. 5

³⁴ Zdroj [10], kapitola 2.4, s. 56

E-mailová komunikace je jednoduchá, levná a rychlá. Slouží také jako písemný záznam rozhovorů, rozhodnutí a nejrůznějších informací. Tento druh komunikace šetří čas a snižuje potřebu některých informativních schůzek. Pomocí příloh lze kromě textové zprávy zasílat i multimédia.³⁵

Hlavním úskalím e-mailové komunikace je, podobně jako u každé písemné korespondence, absence okamžité reakce protistrany. Nárůst objemu spamu a virů činí e-maily méně efektivními a důvěryhodnými. Další nevýhodou může být nepochopený tón či kontext sdělení díky chybějící neverbální komunikaci. Při odesílání e-mailových zpráv se vyskytují i časté omyly, jako jsou např. nesprávné zadání adresy, nesprávně vložená příloha nebo neodeslání přílohy.³⁶

K e-mailové schránce má uživatel přístup pomocí tzv. web mailu přes webové rozhraní nebo aplikace označované jako offline či e-mailový klient. Mezi nejrozšířenější web maily se řadí Hotmail, Gmail, Yahoo! aj. V českém prostředí poskytují tyto služby např. firmy Seznam, Atlas nebo Volný. Nejznámějšími e-mailovými klienty jsou Microsoft Outlook, Windows Mail, Mozilla Thunderbird a Opera Mail.

O častém využívání e-mailové komunikace není v projektovém řízení pochyb. Někdy je však zapotřebí komunikovat v projektovém týmu v reálném čase. K tomuto účelu slouží instant messaging programy, které jsou popsány v dalším textu.

2.4.3 Instant messaging

Instant messaging (zkráceně IM) je internetová služba, která umožňuje posílat zprávy a soubory mezi uživateli v reálném čase. Okamžitá odpověď je hlavním rozdílem a výhodou oproti komunikaci s použitím e-mailu. Uživatel má také možnost sledovat, zda je protějščí strana právě připojena. K zasílání zpráv se v průběhu vývoje IM aplikací připojily i další funkce, jako jsou hlasová komunikace, videokonference, zasílání SMS

³⁵ Zdroj [13], úvod, s. 2

³⁶ Zdroj [14], kapitola 6.1.6, s. 224

zpráv na mobilní telefony aj. V projektovém řízení je instant messaging vhodný zejména pro rychlou neformální komunikaci uvnitř projektovém týmu. Tato forma komunikace usnadňuje přenos částí dokumentů, internetových adres a dalších informací, které by bylo obtížné přenést např. telefonickou komunikací.³⁷

První volně dostupnou aplikací a také jednou z nejrozšířenějších aplikací pro okamžitou komunikaci je **ICQ**. Tento program byl představen izraelskou firmou Mirabilis již v roce 1996. Název vznikl z anglického I seek you – hledám tě. Aplikace totiž umožňuje vyhledávání a přidávání přátel do strukturovaného seznamu. Během několika let bylo vyvinuto mnoho dalších IM klientů (**Yahoo! Messenger**, **MSN Messenger** a další). Každý program měl svůj vlastní protokol, který nebyl kompatibilní s ostatními. Uživatelé tak museli spustit více klientů současně. S úspěchem se proto setkali klienti **Miranda** nebo **Trillian**, kteří zvládají více druhů IM sítí najednou.³⁸

Nejpopulárnějším softwarem pro zasílání krátkých zpráv mezi uživateli, ale hlavně pro své možnosti hlasové komunikace, je **Skype**. U této aplikace jsou hovory a instant messaging integrovány do jednoho celku. Skype tak umožňuje jednoduché posílání zpráv, přenos digitálních souborů, čisté hlasové hovory, konferenční hovory a video hovory mezi svými uživateli kdekoli s využitím internetu a zdarma. S placenou službou SkypeOut se lze dovolat také do pevných i mobilních telefonních sítí. Poplatek však činí pouze zlomek běžné ceny hovoru, kterou nabízí operátoři.³⁹

V projektovém řízení pomáhá tento nástroj snižovat náklady zejména firmám, které komunikují se zákazníky či dodavateli z jiných zemí. Ve společnosti ITEG a.s. je Skype využíván především k neformální vnitropodnikové komunikaci. Praktická část této práce mj. přiblíží i využívání zmíněných komunikačních nástrojů v projektovém řízení ve firmách. Následující samostatná kapitola je záměrně věnována nejdiskutovanějším komunikačním nástrojům dnešní doby, kterými jsou online sociální sítě.

³⁷ Zdroj [15], kapitola 6.3, s. 63

³⁸ Zdroj [15], kapitola 6.3, s. 63

³⁹ Zdroj [16], kapitola 1.1, s. 23-24

3 Sociální síť

Instant messaging aplikace jsou postupně nahrazovány sociálními sítěmi, které přebírají jejich funkce a nabízí mnoho dalších možností. Pod pojmem sociální síť je v této práci chápána online sociální síť na internetu. Tato kapitola pojednává o nejznámějších zahraničních i českých sociálních sítích a možnostech jejich využití v podnikání a projektovém řízení. Průzkum v praktické části diplomové práce dále ukáže, jaké sociální sítě jsou projektovými manažery skutečně využívány. Nejprve je však nutné definovat samotný pojem sociální síť. Sociální sítě jsou jednou ze skupin sociálních médií na internetu ^(viz příloha A) a lze je popsat např. následujícím způsobem:

„Social networks are profile-based sites that encourage users with relatively comparable background to meet and initiate relationships with one another.“⁴⁰

Sociální sítě jsou internetové stránky založené na uživatelských profilech. Tyto stránky podporují uživatele s relativně srovnatelným zázemím k tomu, aby se potkávali a vytvářeli spolu vzájemné vztahy.

Podrobnější definici sociální sítě uvádí americký expert na sociální média Lon Safko ve své publikaci The Social Media Bible:

„A social network, trusted network, virtual community, e-community, or online community is a group of people who interact through newsletters, blogs, comments, telephone, e-mail, and instant messages, and who use text, audio, photographs, and video for social, professional, and educational purposes.“⁴¹

Sociální síť, důvěryhodná síť, virtuální komunita, e-komunita či online komunita je skupina lidí, kteří se vzájemně ovlivňují prostřednictvím newsletterů, blogů, komentářů, telefonu, e-mailu a okamžitých zpráv (instant messaging) a kteří používají text, zvuk a video pro společenské, profesní a vzdělávací účely.

⁴⁰ Zdroj [17], kapitola 7, s. 149

⁴¹ Zdroj [18], kapitola 2, s. 24

Cílem sociální sítě je vybudovat důvěru v dané komunitě uživatelů. Tyto sítě využívají technologii Web 2.0, která umožňuje sdílení a společné vytváření obsahu internetových stránek samotnými uživateli. Typickým příkladem Web 2.0 je např. elektronická encyklopedie Wikipedie či server Youtube pro sdílení videonahrávek. Online sociální sítě však zacházejí ještě dále a vytváří mezi uživateli virtuální vztahy. Uživatelé těchto sociálních sítí se mohou vzájemně označovat a vytvářet známosti. Označování či tzv. tagování je dalším charakteristickým rysem pro Web 2.0.⁴²

Od okamžiku vytvoření nové virtuální známosti je uživatel informován o tom, co jeho známí na síti dělají. Každý uživatel má v rámci sociální sítě svůj profil a prostor, ve kterém může vytvářet vlastní obsah. Forma obsahu se liší v závislosti na zaměření konkrétní sítě. Existují nejrůznější druhy online sociálních sítí. Primárně mohou sloužit ke sdílení kontaktů, ale i textů, prezentací, fotografií, videa aj. Každá sociální síť nabízí různou úroveň interakce jejích členů. Základem systému je informovanost uživatelů o činnostech svých virtuálních přátel. Online sociální sítě kombinují různé metody komunikace. Primární formou komunikace je však sdílení. Sdílení je typicky veřejnou formou komunikace a každý uživatel má možnost nabízet svůj obsah k dispozici ostatním. Online sociální sítě zpravidla umožňují okamžitou komunikaci v reálném čase (instant messaging), vytváření schůzek a zasílání zpráv podobných e-mailům.⁴³

3.1 Zahraniční sociální sítě

Koncept profilových stránek a spojení s přáteli byl představen již v roce 1995. Průkopníky online sociálních sítí byly tehdy internetové stránky Classmates.com, SixDegrees.com a Friendster.com. Tyto stránky spojující spolužáky, kamarády a rodinné příslušníky byly základem pro vytvoření dnešních populárních webů, jako jsou Facebook, Myspace, Twitter, LinkedIn, Orkut aj. S rozvojem technologií a internetu se rozrostla především návštěvnost těchto sociálních stránek. Nejoblíbenější sociální sítě dnes navštěvují desítky či stovky miliónů aktivních uživatelů po celém světě.⁴⁴

⁴² Zdroj [19], kapitola 9.2, s. 193

⁴³ Zdroj [19], kapitola 9.2, s. 193

⁴⁴ Zdroj [20], kapitola 1, s. 31

Následující graf zachycuje srovnání denního počtu uživatelů nejnavštěvovanějších online sociálních sítí ve světě:



Obr. 1 Celosvětová denní návštěvnost nejrozšířenějších sociálních sítí

Zdroj: Trends.google.com⁴⁵

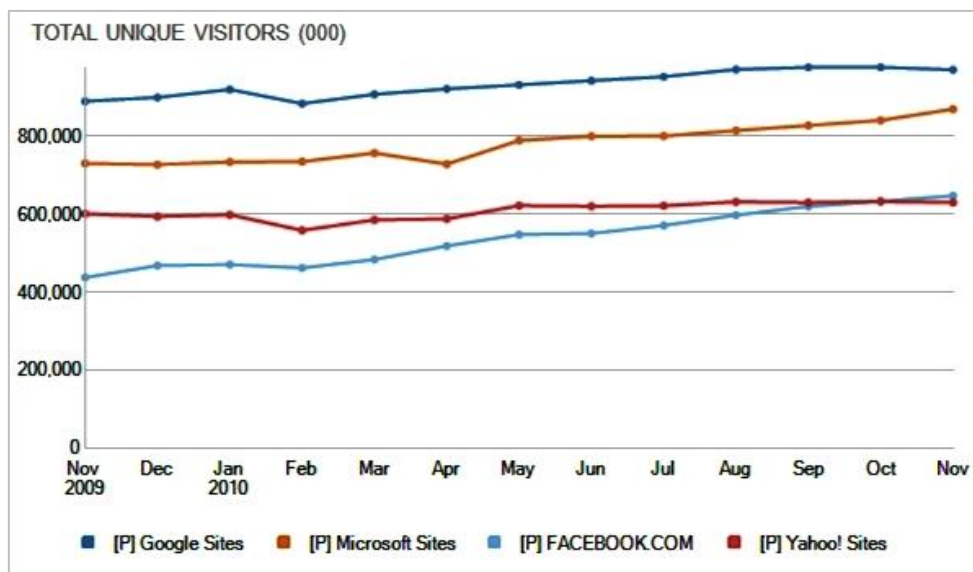
Z grafu je patrné, že nejnavštěvovanější světovou online sociální sítí je Facebook. Tato síť s velkým náskokem vítězí nad svou konkurencí. Oblíbenost ostatních sociálních sítí roste o mnoho pomalejším tempem, stagnuje či klesá. Nejvíce na tento konkurenční boj doplácí bývalá nejrozšířenější síť Myspace, která v přímém boji s modernějším Facebookem ztrácí své uživatele.

3.1.1 Facebook

Facebook se koncem roku 2010 stal dokonce třetí nejnavštěvovanější internetovou stránkou na světě, když předstihl stránky společnosti Yahoo! v počtu unikátních měsíčních návštěvníků. Zaostal pouze za stránkami největších internetových velikanů, jakými jsou firmy Google a Microsoft.

Společnost TechCrunch, která pravidelně zveřejňuje novinky a analýzy ze světa technologií uvádí zmíněný vývoj 4 nejnavštěvovanějších internetových stránek současné doby. Výsledky poukazují na obrovský potenciál sociální sítě Facebook a sociálních sítí obecně.

⁴⁵ Zdroj [20], www



Obr. 2 Vývoj počtu uživatelů nejnavštěvovanějších internetových stránek světa

Zdroj: TechCrunch.com⁴⁶

Statistický portál Socialbakers.com uvádí, že k 11. 3. 2011 je celosvětový počet uživatelů sociální sítě Facebook 645 210 860. Největší zastoupení má Facebook v zemi svého původu, Spojených státech amerických, kde je registrováno 153 475 180 uživatelů. Uživatelský profil má tak zřízeno téměř 50 % populace USA. K 11. 3. 2011 je v České republice 3 095 620 uživatelů, což odpovídá přibližně 30 % populace.

Tab. 2 Uživatelé sociální sítě Facebook dle zemí

Pořadí	Země	Počet uživatelů	Podíl uživatelů na celkové populaci
1.	USA	153 475 180	49,47 %
2.	Indonésie	35 482 400	14,60 %
3.	Velká Británie	28 940 400	46,42 %
4.	Turecko	26 417 820	33,95 %
5.	Filipíny	22 849 340	22,87 %
6.	Indie	22 057 280	1,88 %
7.	Mexiko	21 892 020	19,47 %
8.	Francie	21 037 340	32,48 %
9.	Itálie	18 594 480	32,01 %
10.	Kanada	17 381 700	51,49 %
37.	Česká republika	3 095 620	30,34%

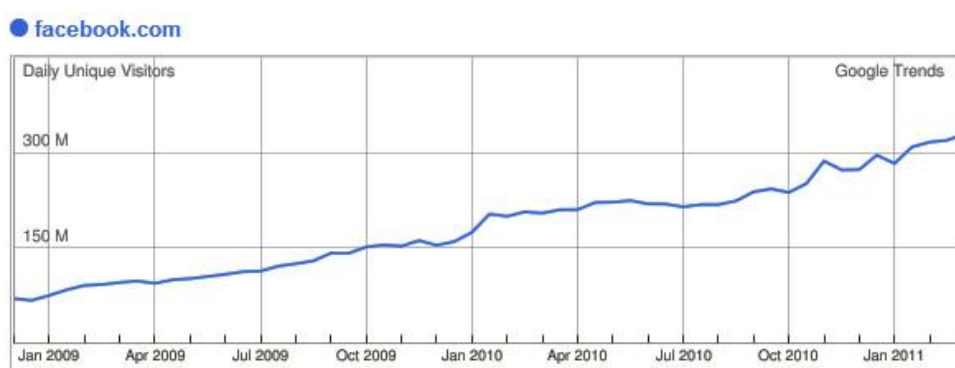
Zdroj: Socialbakers.com⁴⁷

⁴⁶ Zdroj [22], www

⁴⁷ Zdroj [23], www

Portál Socialbakers.com přináší i zajímavý souhrn globálních statistik (viz příloha B) zdůrazňující velký rozvoj právě sociální sítě Facebook. Zajímavostí tohoto souhrnu je např. zjištění, že každou 1 vteřinu se zaregistruje 7,9 nových uživatelů. Nejvíce zastoupenou skupinou uživatelů jsou lidé ve věku 18 – 34 let. Nejnížší zastoupení mají osoby ve věku nad 65 let. Tato skupina je však se 124% nárůstem nejrychleji se rozvíjející.

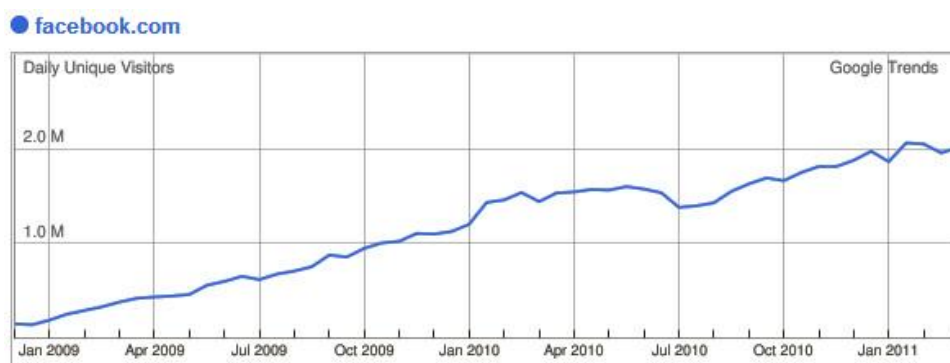
Dle statistik společnosti Google je celosvětová denní návštěvnost sociální sítě Facebook vyšší než 300 milionů uživatelů. Znamená to, že téměř polovina z registrovaných uživatelů je každý den k sociální síti připojena.



Obr. 3 Světový vývoj denní návštěvnosti sociální sítě Facebook

Zdroj: Trends.google.com⁴⁸

V České republice je Facebook rovněž nejpoužívanější sociální sítí. Připojuje se k němu přibližně 2 miliony uživatelů denně, což dokládá následující graf vývoje návštěvnosti:



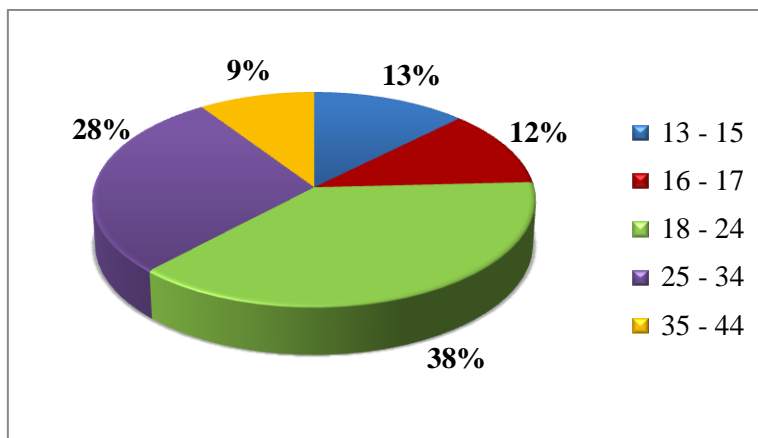
Obr. 4 Vývoj denní návštěvnosti sociální sítě Facebook v ČR

Zdroj: Trends.google.com⁴⁹

⁴⁸ Zdroj [20], www

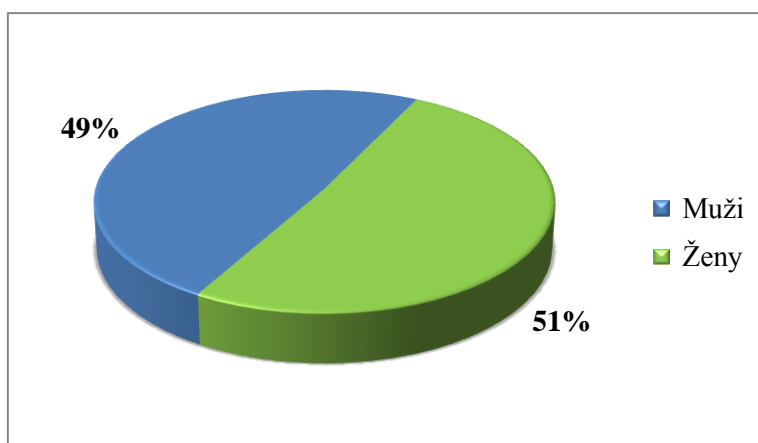
⁴⁹ Zdroj [20], www

Agentura Social Bakers uvádí i složení uživatelů sociální sítě Facebook v České republice:



Obr. 5 Věkové složení uživatelů sociální sítě Facebook

Zdroj: Socialbakers.com⁵⁰



Obr. 6 Složení uživatelů sociální sítě Facebook dle pohlaví

Zdroj: Socialbakers.com⁵¹

Nejpočetnější skupinou uživatelů jsou v České republice lidé ve věku 18 – 34 let. Tato skupina dohromady tvoří 63 % z celkového počtu majitelů registrovaných účtů. Z hlediska pohlaví je sociální síť Facebook využívána téměř shodně ženami (51 %) i muži (49 %).

Facebook založil v roce 2004 student Harvardské univerzity Mark Zuckerberg, který svůj koncept Thefacebook.com^(viz příloha C) nejprve rozšířil mezi studenty Harvardu. Později byla stránka přejmenována na Facebook a idea rozšířit tuto síť mezi studenty všech vysokých

⁵⁰ Zdroj [23], www

⁵¹ Zdroj [23], www

škola, přerostla v zpřístupnění této sociální sítě široké veřejnosti a masový nárůst uživatelů po celém světě. Facebook se tak rychle stal jednou z nejnavštěvovanějších internetových stránek.⁵²

Rozhodnutí zpočátku omezit počet univerzit, na kterých mohou studenti Facebook využívat, přineslo určitý pocit exkluzivity a následné zvýšení zájmu o tuto sociální síť ze strany dalších škol a studentů. Nejprve bylo možné vyhledávat a prohlížet uživatelské profily pouze ve vlastní síti, kterou byla daná škola. To napomohlo stránce vzbudit pocit důvěry a získat tak rozhodující masu uživatelů. Uživatelé konkurenční sociální sítě Myspace zatím obtěžoval spam s žádostmi o spojení s úplně neznámými lidmi. Strategií Facebooku bylo přidat vždy jen několik málo škol, což pomohlo zvládat vyšší náročnost provozu stránky. Výpadky služeb zažívaly v té době např. sociální sítě Friendster či Orkut. Nedokázaly totiž zvládat svůj velký růst a mnoho uživatelů tak odradily. Tajemstvím k úspěchu sociální sítě Facebook je také snaha udržet neustálý zájem uživatelů. Facebook dává lidem podněty, aby se na stránku vraceli. Pokud se uživatel nepřihlásí, nemá možnost vidět nové příspěvky na „zdi“, reagovat na obdržené zprávy a žádosti o přátelství nebo si prohlédnout fotografie a videa, na kterých mohl být za dobu své nepřítomnosti označen.⁵³

Facebook se od ostatních sociálních sítí odlišil zejména přidáním kanálů zobrazujících aktualizace o nedávných aktivitách přátel, jako jsou příspěvky, fotografie, události, nová přátelství aj. Souhrn těchto aktivit tzv. „News feed“ se zobrazuje hned po přihlášení na domovské stránce každého uživatele. Neustálý pocit aktuálnosti sociální sítě byl pro rozvoj sítě Facebook klíčový, ačkoliv tato funkce způsobila při svém zrodu velký rozruch v otázce soukromí uživatelů. Principem sociální sítě je, že podléhá síťovému efektu. Čím více lidí je na sociální síti přihlášeno, tím více lidí se k ní přidává. Jsou-li k Facebooku registrováni např. všichni přátelé potenciálního nového uživatele, bude mít zájem na tom, aby s nimi byl v kontaktu, mohl si prohlížet jejich fotografie či odpovídat na pozvánky. Je proto méně pravděpodobné, že by se připojil k jiné sociální síti, kde nebude znát tolik lidí.⁵⁴

⁵² Zdroj [24], úvod, s. 12

⁵³ Zdroj [20], kapitola 2, s. 49-50

⁵⁴ Zdroj [20], kapitola 2, s. 50

Facebook je komplexní sociální síť a pro své uživatele nabízí mnoho funkcí. Samozřejmostí je několik druhů komunikace s přidávanými přáteli. Základem nejoblíbenější sociální sítě je však sdílení, tzn. tvorba obsahu. Každý uživatel má možnost sdílet text, odkazy, fotografie či videa přímo na „zdi“ svého profilu. Pro Facebook se také vyvíjí velké množství aplikací. Jedná se o nejrozmanitější hry, posílání virtuálních dáreků, doporučení filmů, hudby či knih a mnoho dalších. Všechny tyto aplikace přispívají k vzájemné interakci uživatelů a výše popsanému pocitu aktuálnosti sociální sítě. Další funkcí je vytváření událostí, na které mohou uživatelé zvát své přátele. Ke sbližování uživatelů slouží i vytváření skupin či stránek, kde se setkávají lidé s podobnými zájmy.⁵⁵ Lidé tak často naleznou odpověď na požadovanou otázku přímo na své sociální síti bez využití internetového vyhledávače.



Obr. 7 Slogan přihlašovací stránky sociální sítě Facebook

Zdroj: Facebook.com

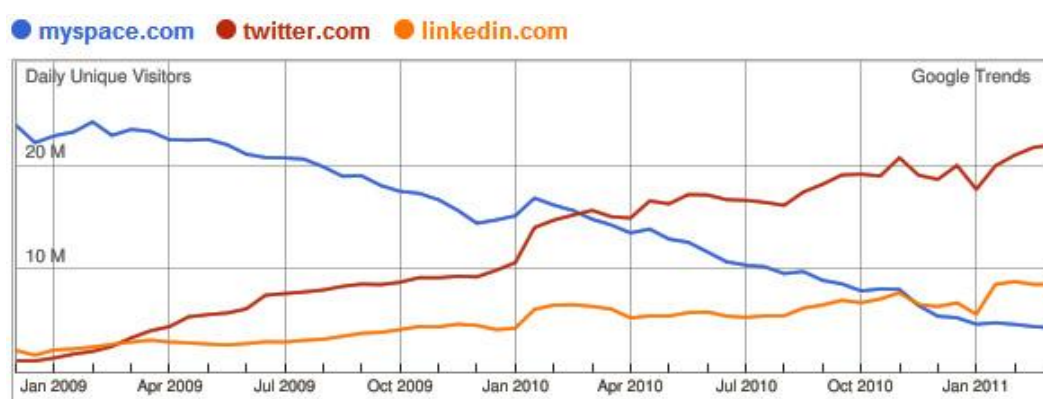
3.1.2 Myspace

Další celosvětově rozšířenou online sociální sítí je Myspace (dříve Myspace). Právě Myspace nejvíce doplácí na konkurenční sílu Facebooku, přestože pro své uživatele nabízí obdobné funkce. Síť byla založena roku 2003 a jejími zakladateli byli Tom Anderson

⁵⁵ Zdroj [25], úvod, s. 2

a Chris deWolfe. Tito hudebníci z Kalifornie chtěli vybudovat stránku pro kontakt tamních muzikantů s fanoušky a propagaci muziky. Na počátku stránka skutečně sloužila pouze k nahrávání písní a komunikaci hudebníků s přáteli a fanoušky. Díky masové oblibě u mládeže se, za pouhé dva roky od jejího spuštění, stala tato sociální síť jednou z nejnavštěvovanějších internetových stránek. V roce 2004 (spuštění sítě Facebook pro studenty Harvardské univerzity) měl již Myspace 67 milionů uživatelů. Do poloviny roku 2007 jich nasbíral téměř 200 milionů.⁵⁶

S příchodem sociální sítě Facebook se zájem o Myspace rapidně snížil. V současné době má kolem 100 milionů aktivních uživatelů, většinu z nich ve Spojených státech amerických. Řada hudebníků, komiků či filmařů jej stále využívá k propagaci svých děl a spojení s fanoušky.⁵⁷ V následujícím grafu lze pozorovat snižující se denní návštěvnost sociální sítě Myspace v posledních letech:



Obr. 8 Světový vývoj denní návštěvnosti sítí Myspace, Twitter a LinkedIn

Zdroj: Trends.google.com⁵⁸

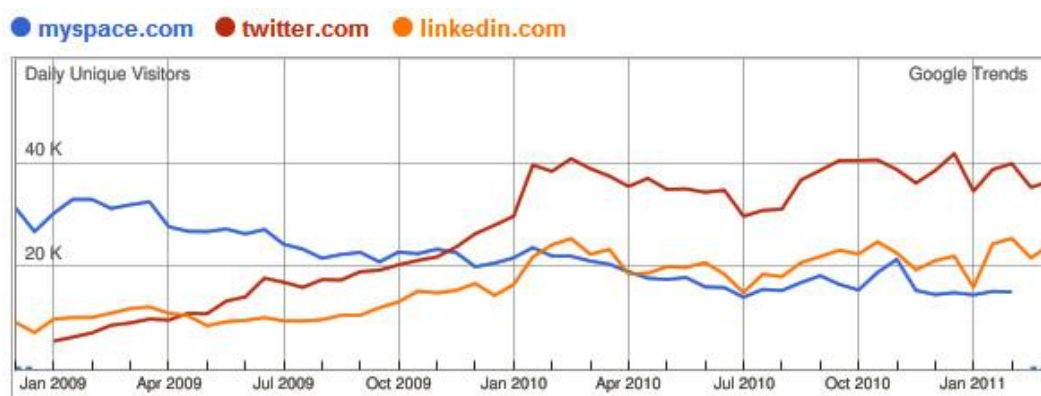
Denní návštěvnost Myspace se propadla až k hranici 5 milionů uživatelů a stále klesá. Myspace už v návštěvnosti předbíhají např. sociální sítě Twitter či LinkedIn, které dlouhodobě vykazují mírný nárůst svých uživatelů. Sociální síť Facebook není záměrně součástí grafu, neboť se její 300 milionová denní návštěvnost pohybuje v jiném měřítku a naprosto dominuje dnešním online sociálním sítím (graf vývoje denní návštěvnosti sociální sítě Facebook ve světě i v ČR byl uveden v předchozí kapitole).

⁵⁶ Zdroj [26], kapitola 3, s. 39

⁵⁷ Zdroj [20], příloha A, s. 223

⁵⁸ Zdroj [21], www

V České republice se sociální síť Myspace nikdy příliš neuchytla a díky konkurenční síti Facebook, si už pravděpodobně mnoho nových uživatelů nezíská. Současná denní návštěvnost se ocitá pod hranicí 20 tisíc uživatelů. Graf vývoje návštěvnosti dokládá klesající zájem o stránky Myspace i na českém internetu:



Obr. 9 Vývoj denní návštěvnosti sítí Myspace, Twitter a LinkedIn v ČR

Zdroj: Trends.google.com⁵⁹

Mírnou oblibu si v České republice získávají sociální sítě Twitter a LinkedIn. Nejedná se však o žádné masové rozšíření a počet denních návštěvníků proto nepřekročí několik desítek tisíc.

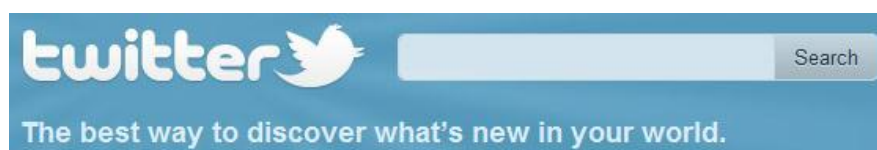
3.1.3 Twitter

Twitter je speciálním druhem sociální sítě se zaměřením na mikroblovování. Služba umožňuje publikování krátkých zpráv tzv. tweetů (anglicky tweets). Tyto zprávy mají svou maximální délku 140 znaků a jsou přístupné každému. Informace na síti se tak šíří velkou rychlostí. Žhavé novinky či události jakéhokoliv zaměření se tak často objeví jako první na Twitteru, kam je odešle někdo z přímých svědků.⁶⁰ Omezená délka znaků umožňuje snadné psaní i čtení zpráv. Jelikož jsou zprávy stejně jako blogy veřejné, nepotřebuje uživatel k jejich přečtení povolení. Je proto velice snadné poznat na Twitteru nové lidi. Systém řeší vztahy pomocí odběratelů (anglicky followers). Follower je tak každý,

⁵⁹ Zdroj [21], www

⁶⁰ Zdroj [27], kapitola 3, s. 56

kdo napsaný příspěvek odebírá. Doručování zpráv lze omezit pouze na okruh přátel či ponechat pro všechny, což je výchozím nastavením. Twitter je takovým světovým online zpravodajstvím. Služba se stala skvělým nástrojem pro sdílení zkušeností uživatelů. Vyhledávání příspěvků je umožněno i neregistrovaným uživatelům. Každý si tak může zobrazit veřejné diskuse a podívat se např. na nejaktuálněji probíraná témata.⁶¹ Twitter funguje od roku 2006 a je stále více využíván i pro pracovní účely⁶² (viz kapitola 3.3).



Obr. 10 Vyhledávací pole příspěvků na sociální síti Twitter

Zdroj: Twitter.com

3.1.4 Bebo, Orkut a jiné lokální sítě

Facebook je největší globální sociální síť, avšak některé další sociální sítě našly své postavení v určitých částech světa. Milionová zastoupení tak mají i sociální sítě, které nejsou v České republice příliš známé. Příkladem je např. sociální síť Bebo ve Velké Británii, Orkut v Indii a Brazílii, Hi5 v Karibiku, Vkontakte v Rusku, QZone v Číně aj.⁶³

Kromě Velké Británie má sociální síť **Bebo** pokrytí také v Irsku, na Novém Zélandu či ostrovech v Pacifiku. Bebo spadá pod společnost AOL (America Online) a aplikuje podobnou strategii jako Myspace. Vytvořilo svou vlastní platformu pro propagaci médií a zábavy, což umožňuje distribuci médií komunitě Bebo.⁶⁴

Společnost Google má také svou vlastní sociální síť s názvem **Orkut**. Na své síle získal Orkut především díky počáteční technologické komunitě. Veřejnosti byl otevřen v roce 2006 a zejména v Brazílii se stal nejpopulárnější sociální sítí. Oblíbený je také v Paraguayi

⁶¹ Zdroj [27], úvod, s. 7-13

⁶² Zdroj [27], kapitola 3, s. 24

⁶³ Zdroj [20], kapitol 2, s. 51

⁶⁴ Zdroj [20], příloha A, s. 228

či Indii. Google dokonce přesunul vedení a vývoj této sítě do Brazílie z důvodu lepšího soustředění na dobře se rozvíjející trh.⁶⁵

Další sociální síť se zázemím mimo USA je **Hi5**. Tato síť vznikla v roce 2003 a nasbírala mnoho uživatelů v Latinské Americe, Evropě i Asii. Klíčem úspěchu byl překlad stránek Hi5 do 23 jazyků. Tržní pokrytí má především v latinskoamerických státech, ale i např. v Portugalsku, Rumunsku či na Kypru.⁶⁶

Jednou z prvních online sociálních sítí v historii byl **Friendster**. Svou silnou uživatelskou základnu získal ve Spojených státech i na dalších velkých trzích. Později ho však předstihly sítě Facebook a Myspace. Jeho postavení však zůstává silné v Asii. Friendster je oblíbenou sociální sítí v Singapuru, Malajsii a Indonésii.⁶⁷

V Číně se zrodila rozsáhlá sociální síť **QZone**. V roce 2009 měla již 567 milionů registrovaných účtů a její výnosy překonaly 1,8 miliard dolarů. Za úspěchem této sítě stojí společnost Tencent, která provozuje též velmi oblíbenou instant messaging aplikaci QQ. Společnost nejvíce vydělává na online hrách a kupování virtuálního zboží do těchto her. Zboží je placeno reálnými penězi uživatelů a i další služby sociální sítě jsou zpoplatněny. Uživatelé si tak musí připlatit např. za přístup k hudebním stránkám, seznamovacímu portálu či stránkám různých komunit. Výhodou pro sociální síť QZone je to, že v Číně panuje silná komunikační cenzura ze strany vlády. Facebook, Twitter a další mezinárodní sítě jsou v zemi zakázané a nemohou tak ovlivnit postavení QZone na trhu.⁶⁸

Další velmocí, která má rozsáhlou vlastní sociální síť je Rusko. Tato síť nese název **Vkontakte** (rusky ВКонтакте) a je nejnavštěvovanější internetovou stránkou v Rusku. V září roku 2010 zveřejnila informaci, že má 87 milionů registrovaných uživatelů. Základní skupinou návštěvníků jsou studenti, avšak mnoho společností síť využívá pro nábor nových zaměstnanců. Největší konkurencí této sociální sítě je **Odnoklassniki** (rusky Одноклассники). Tato síť se zaměřuje na navazování kontaktů spolužáků a starých

⁶⁵ Zdroj [20], příloha A, s. 227

⁶⁶ Zdroj [20], příloha A, s. 224

⁶⁷ Zdroj [20], příloha A, s. 225

⁶⁸ Zdroj [30], kapitola 4, s. 103

přátel. Odnoklassniki registruje přes 45 milionů uživatelů a podobně jako u sítě VKontakte, se její denní návštěvnost pohybuje kolem 10 milionové hranice.⁶⁹ Pro ilustraci je uveden graf vývoje návštěvnosti online sociálních sítí v Rusku. Tento graf dokládá, že dvě lokální sítě jsou v Rusku silnější než Facebook.



Obr. 11 Vývoj denní návštěvnosti sociálních sítí v Rusku

Zdroj: Trends.google.com⁷⁰

Situace v Číně a Rusku patří již spíše k výjimkám. Většinu světových států totiž pohltila nejrozšířenější sociální síť Marka Zuckerberga. Tento fakt dokládá i mapa zastoupení sociálních sítí ve světě (viz příloha D).

3.2 České sociální sítě

V České republice existuje také několik lokálních sociálních sítí. Mezi nejnavštěvovanější stránky patří spoluzaci.cz, lide.cz, xchat.centrum.cz či libimseti.cz.

Síť **Spolužáci** je služba od firmy Seznam (provozující známý vyhledávací portál seznam.cz). Tato sociální síť zprostředkovává setkání spolužáků z bývalých škol formou registrovaných tříd, ke kterým se uživatel přihlásí. Vyhledávání je možné dle jmen spolužáků zařazených do tříd nebo pomocí zeměpisného umístění školy. Každá třída má zvoleno vstupní heslo na stránku. Jedná se zpravidla o zodpovězení otázky, která je dané třídě dobře známá. Na stránce každé třídy jsou k dispozici kontakty na spolužáky,

⁶⁹ Zdroj [30], kapitola 4, s. 105

⁷⁰ Zdroj [21], www

uživatel má možnost účastnit se diskusních fór, může vkládat příspěvky na třídní nástěnku, organizovat setkání atp.⁷¹

Nejnavštěvovanější českou sociální sítí je portál **Lidé**, který je, stejně jako Spolužáci, produktem firmy Seznam. Tyto dvě stránky jsou mezi sebou záměrně propojeny. Součástí portálu jsou diskusní fóra, blogy, klasický chat, seznamka, online hry aj. Vše je propojeno s účtem, e-mailovou schránkou a dalšími funkcemi vyhledávače Seznam.⁷²

Jedním z nejstarších portálů pro komunikaci uživatelů v České republice je **Xchat**. Původně Xchat nabízel pouze klasické chatování v místnostech s různým zaměřením. Dnes se dá označit za sociální síť, neboť obsahuje uživatelské profily, diskusní fóra a další doplňující funkce. I přes nově přidané prvky, zájem o tuto síť neustále klesá.⁷³

Velmi oblíbenou sítí bývala stránka **Líbímseti**. Primárně sloužila jako seznamka uživatelů s možností hodnocení profilových fotografií jejích členů. S příchodem zahraničních sociálních sítí se ale zájem o portál libimseti.cz velice snížil, což ilustruje následující graf:



Obr. 12 Vývoj denní návštěvnosti českých sociálních sítí

Zdroj: Trends.google.com⁷⁴

Z grafu je patrné, že zájem o české sociální sítě upadá. Nejnavštěvovanějšími českými sítěmi jsou Lidé (s více než 300 tisíci denních uživatelů) a Spolužáci (s více než 100 tisíci denních uživatelů). Ostatní české sítě mají denní návštěvnost v řádu desítek tisíc lidí.

⁷¹ Zdroj [31], kapitola 3, s. 28

⁷² Zdroj [31], kapitola 3, s. 29

⁷³ Zdroj [31], kapitola 3, s. 29

⁷⁴ Zdroj [21], www

3.3 Sociální sítě pro propagaci

Potenciál sociálních sítí je natolik velký, že se je mnohé firmy snaží využít pro své podnikání. Jedním z prvních oborů, kde již našly široké uplatnění, je marketing.

Sociální sítě přicházejí jako nový druh marketingového kanálu. Marketing se tak stává více osobním a sociálním. Pracovníci marketingu mají nový prostředek k vytváření svých kampaní s využitím profilových informací právě ze sociálních sítí. Stále více se používá virální marketing, což je technika využívající osobních doporučení uživatelů a šíření informací mezi uživateli. Sociální sítě jsou pro virální marketing velice vhodným nástrojem, neboť se po nich informace šíří ohromnou rychlostí. Pro mnoho uživatelů jsou doporučení a odkazy od důvěryhodných přátel či kolegů důležitými faktory při koupi nejrůznějších produktů či služeb. Většina firem má již na sociálních sítích své stránky se službami, produkty, akcemi a dalšími lákadly pro získávání nových zákazníků.⁷⁵

K zefektivnění marketingu přispívá zejména tzv. hypertaging či microtaging. Je to schopnost stránek sociálních sítí zacílit reklamy na základě specifických kritérií. Tyto nástroje k zacílení používají především velikáni sociálních sítí Facebook a Myspace. Nástroje umožňují zacílit profily uživatelů podle filtrů, jakými jsou oblast, věk a pohlaví uživatele, vzdělání, zaměstnání, preference, klíčová slova napsaná v zálibách atp. Např. členům sociální sítě Myspace, kteří v poslední době změnili svůj vztah na „zasnoubený(á)“, se mohou zobrazit reklamy na služby spojené s plánováním svateb. Hypertaging je možné provozovat především díky velkému množství informací, které se jejich uživatelé rozhodli na svých profilech sdílet. Lidé obecně uvádí velké množství osobních informací a to je pro hypertaging ideální. Standardem je sdílet pohlaví, datum narození či rodné město. Velice obvyklé je i sdílení rodinného stavu, politických názorů, náboženství, aktivit, zájmů, oblíbených produktů aj. Přestože jsou na základě nastavení soukromí účtu určité informace skryty (např. rok narození), Facebook a Myspace je stále mohou použít k zacílení reklam.⁷⁶

⁷⁵ Zdroj [20], kapitola 5, s. 95 - 96

⁷⁶ Zdroj [20], kapitola 3, s. 96 - 97

3.4 Sociální sítě pro nábor a sdružování zaměstnanců

Další oblastí využití sociálních sítí, která už více souvisí s projektovým řízením, je nábor nových zaměstnanců. Existuje několik pracovních sociálních sítí zaměřených právě na vyhledávání vhodných expertů na různé pracovní pozice, do projektových týmů atp. Tyto sítě však neslouží pouze personalistům. Nabízí také možnosti sdružování různých expertů do skupin, vytváření diskusních fór nad pracovními problémy a mnoho dalších funkcí. Mezi nejznámější pracovní sociální sítě patří LinkedIn a Xing.

3.4.1 LinkedIn

Sociální síť LinkedIn založil Reid Hoffman v roce 2003. LinkedIn patří k nejrozšířenějším profesně orientovaným sítím na světě. Profily uživatelů připomínají neustále aktualizované životopisy, což napomáhá personalistům při hledání vhodných uchazečů.⁷⁷ LinkedIn nebyl navržen pro širokou veřejnost, ale pro zaměstnance a majitele firem. Informace uložené v profilech uživatelů lze jednoduše vyhledávat. Pokud má firma zájem např. o nábor projektových manažerů či jiných expertů, může využít podrobných vyhledávacích filtrů. Filtrování je možné dle klíčových slov, pracovních pozic, společností, odvětví aj.⁷⁸

LinkedIn je největší pracovní síť na internetu s více než 90 miliony uživatelů z 200 zemí. Na sociální síti LinkedIn má svůj profil také více než milion společností. V Evropě síť využívá cca. 20 milionů uživatelů.⁷⁹ Služba LinkedIn nabízí mnoho funkcí. Jednou z nich je funkce „Zeptejte se“ (Ask a question), která umožňuje zaslání otázky na sociální síť až dvěma stovkám kontaktů. Jedná se tak o užitečný nástroj při získávání informací o produktech, službách či určitém odvětví. Tato funkce může též sloužit k nabízení volných pozic, řešení pracovních úkolů nebo získávání názorů odborníků.⁸⁰

⁷⁷ Zdroj [20], kapitola 7, s. 136

⁷⁸ Zdroj [32], kapitola 1, s. 1-2

⁷⁹ Zdroj [33], www

⁸⁰ Zdroj [27], kapitola 4, s. 56

3.4.2 Xing

Xing je profesní sociální síť založená v Německu a spuštěná v roce 2003. Na této sociální síti se setkávají odborníci ze všech druhů různých průmyslových odvětví s cílem najít práci, nové kolegy, úkoly, partnery či odborníky a vytvářet podnikatelské nápady. V prosinci roku 2010 zaznamenal Xing více než 10 milionů celosvětových uživatelů. Členové sítě si mohou vyměňovat názory ve více než 45 tisících odborných skupinách. Největší uživatelskou základnu má tato sociální síť v německy mluvících zemích.⁸¹



Obr. 13 Úvodní stránka německé profesní sítě Xing

Zdroj: Xing.com

3.4.3 Ostatní profesní sítě

Ve Spojených státech amerických je známá též obchodní síť Doostang. Tato síť je jen pro zvané a prezentuje se jako soukromá a exkluzivní. Další americkou profesní sítí pro začínající podnikatele a majitele malých firem je Ryze.⁸² K náboru zaměstnanců se začíná používat, kvůli svému širokému pokrytí, i Facebook. Pro Facebook bylo vytvořeno několik náborových aplikací. Těmito pracovními stránkami jsou např. Jobster, Simply Hired nebo Indeed Jobs. Personalisté tak získávají automatický přístup mezi členy Facebooku, kteří mají tyto aplikace nainstalovány do svých profilů. Uživatelé zase mohou procházet volná pracovní místa a zviditelnit své profily firmám.⁸³

⁸¹ Zdroj [34], [www](http://www.xing.com)

⁸² Zdroj [20], kapitola 7, s. 136-137

⁸³ Zdroj [20], kapitola 7, s. 137

3.5 Sociální sítě pro vnitropodnikovou komunikaci

Využití sociálních sítí pro vnitropodnikovou komunikaci a komunikaci uvnitř projektového týmu je v současné době velice diskutováno. Americká společnost Gartner zabývající se výzkumem a poradenstvím v oblasti ICT přinesla zajímavou studii o budoucnosti sociálního softwaru a jeho využití v organizacích:

„By 2014, social networking services will replace e-mail as the primary vehicle for interpersonal communications for 20 percent of business users.“⁸⁴

Dle jejích predikcí nahradí služby sociálních sítí do roku 2014 e-mailovou komunikaci a stanou se tak hlavním komunikačním kanálem až pro pětinu firemních uživatelů.

Gartner rovněž uvádí, že se firmy stále více zajímají o služby typu Twitter nebo Facebook a obecně berou sociální sítě velice vážně. Začínají hledat takové aplikace, které by využily možnosti sociálních sítí a posloužily pro interní potřeby firmy a jejích zaměstnanců. Tyto aplikace by však musely naplňovat dostatečné prvky bezpečnosti. Podle studie Gartner sociální sítě prokáží, že jejich použití pro některé oblasti podnikání je oproti e-mailům efektivnější. Studie zároveň dodává, že rozdíly mezi e-mailem a sociálními sítěmi se budou postupem času zmenšovat a obě služby od sebe převezmou některé vlastnosti. E-mail bude např. obohacen o sdílení kontaktů. Sociální sítě zase budou mnohem lépe využívat právě e-mailovou komunikaci. Pro následující roky se budou firmy snažit budovat vnitřní podnikové sociální sítě, ale současně budou využívat i sociální sítě veřejné. Agentura Gartner též uvádí, že v roce 2012 bude více než polovina všech firem využívat mikrobloginovací služby podobné Twitteru. Zaměstnanci tak budou moci sdílet své nápady, vidět, na čem ostatní pracují, dostávat rychlé odpovědi na dotazy atp.⁸⁵

Využití sociálních sítí ve firmách je známo pod pojmem Enterprise 2.0. Tento termín přiblíží následující podkapitola.

⁸⁴ Zdroj [35], [www](#)

⁸⁵ Zdroj [35], [www](#)

3.5.1 Enterprise 2.0

Americký odborník Andrew McAfee zavedl roku 2006 nový termín Enterprise 2.0, který popisuje využití sociálního softwaru a dalších nástrojů Webu 2.0 v podnikání. McAfee uvádí pro Enterprise 2.0 tuto definici:

„Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners and customers.“⁸⁶

Enterprise 2.0 je použití vznikajících platforem sociálního softwaru v organizacích nebo mezi organizacemi a jejich partnery a zákazníky.

Studie společnosti IFS uvádí, že trendy v Enterprise 2.0 ovlivní podnikový software používaný středními a velkými výrobci a průmyslovými firmami. Studie předkládá velký zájem firem o Enterprise 2.0, který kombinuje ERP systémy (Enterprise Resource Planning) s funkcemi sociálních sítí. Průzkum byl proveden mezi 260 řediteli středních a velkých výrobních společností a manažeři oceňují podnikové systémy, které obsahují funkce nejrozšířenějších sociálních sítí typu Twitter či Facebook. Podle nich mají sociální sítě zásadní vliv na zefektivnění interní komunikace. Funkce sociálních médií se ukázaly být velice efektivní při zapojování uživatelů a celkovém povzbuzení komunikace. Integrace funkcí jako jsou chat, wiki a komunikace v reálném čase tak mohou přinést do informačních systémů ERP značné výhody. Studie IFS dále uvádí dvě hlavní přednosti ERP systémů s integrovanými funkcemi sociálních sítí. Výhodami jsou zejména zefektivnění podnikové komunikace a zlepšení dokumentace podnikových procesů. Manažeři si uvědomují přínos funkcí sociálních sítí a vyzdvihují jejich vliv na nárůst komunikace v organizaci a schopnost zachytit znalosti profesně starších zaměstnanců.⁸⁷

Zefektivněním vnitropodnikové komunikace se zabývá mnoho firem. Např. firma Microsoft integrovala funkce sociálních sítí do své aplikace SharePoint 2010.

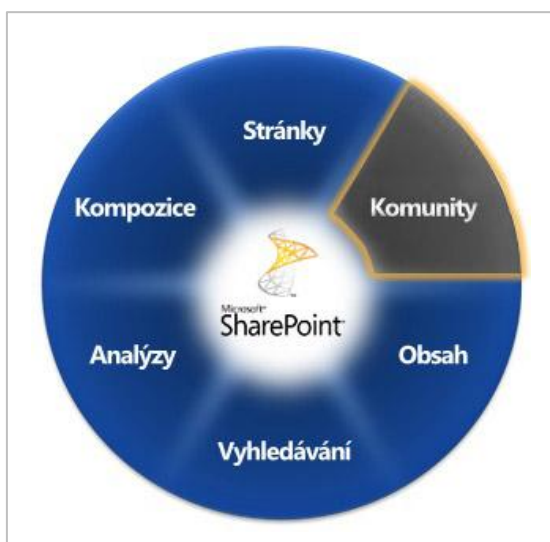
⁸⁶ Zdroj [36], kapitola 2, s. 29

⁸⁷ Zdroj [37], www

3.5.2 Microsoft SharePoint 2010

Zajímavý nástroj, který by mohl nalézt velké uplatnění pro komunikaci v projektovém řízení a projektových týmech, je Microsoft SharePoint 2010.

Microsoft SharePoint je soubor nástrojů sloužící k usnadnění spolupráce mezi zaměstnanci a mezi pracovními týmy. SharePoint poskytuje nástroje pro správu dokumentů a webového obsahu, zajišťuje sdílení znalostí a umožňuje uživatelům přístup k informacím potřebným pro jejich pracovní činnost. Do nové verze SharePoint 2010 byl přidán modul Komunity, který integruje oblíbené funkce sociálních sítí.



Obr. 14 Funkční oddíly služby SharePoint 2010

Zdroj: Sharepoint.microsoft.com

Nové funkce sociálních sítí v aplikaci SharePoint 2010 umožňují lidem spolupracovat moderním způsobem, na který jsou zvyklí ze soukromého života. Uživatelé mohou sdílet příspěvky, znalosti, otázky či nápady. Mohou si jednoduše a hlavně rychle vyhledat své kolegy, experty a nejrůznější informace. Modul komunity nabízí hlavní prvek online sociálních sítí, kterým jsou uživatelské profily. Zaměstnanci je mohou jednoduše vytvářet, upravovat a určovat, jaké profilové informace jsou veřejné a jaké jsou soukromé. SharePoint nyní využívá i systém tagování, což je dalším charakteristickým rysem sociálních sítí a Webu 2.0. Uživatelé tak mohou každý dokument označit, přidat k němu

svůj komentář nebo ohodnotit jeho obsah. Hodnocení neboli rating se v aplikaci SharePoint uskutečňuje za pomoci pěti hvězdiček, z nichž 5 je hodnocení nejlepší. Pro sdílení znalostí je k dispozici systém interních blogů a wiki, který též přesně odpovídá potřebám organizace z hlediska obsahu i zabezpečení.⁸⁸

Kromě modulu Komunity nabízí SharePoint 2010 i celou řadu vylepšení oproti předchozí verzi. Příkladem může být možnost úpravy dokumentů přímo v prostředí lokality SharePoint za pomoci aplikace Office Web Applications nebo propojení s aplikacemi kancelářského balíku MS Office. Uživatel může využívat serverové možnosti a zůstat při tom stále v prostředí Office. Pomocí technologie Backstage, která je umístěna v záložce „Soubor“ jednotlivých kancelářských aplikací, lze pohodlně pracovat s dokumenty umístěnými na serveru SharePoint. Se soubory lze zacházet stejně, jako by byly uloženy na harddisku počítače. Výhodou a dalším přínosem pro týmovou spolupráci je, že soubory na serveru jsou neustále aktuální a přístupné více uživatelům. Projektový manažer pak může takto vystavené dokumenty komentovat, hodnotit nebo upravovat.⁸⁹

Další specializované nástroje, které využívají funkce sociálních sítí pro firemní účely a mohou tak být využity i pro účely projektového řízení jsou Yammer a SocialText.

3.5.3 Yammer

Zakladateli sociální sítě Yammer jsou David Sacks a Adam Pisoni, kteří viděli příležitost aplikovat revoluci sociálních médií do pracovního prostředí. Sociální síť spustili v září roku 2008 na konferenci TechCrunch50, kde ve velké konkurenci získali za tuto síť ocenění. Za pouhé dva roky své existence je Yammer používán více než 90 tisíci firmami. Významnými zákazníky jsou např. společnosti Telefonica 02, AMD, LG, Deloitte, Ebay, Paypal aj. Yammer je další z nástrojů vnitropodnikové komunikace spojující všechny zaměstnance do jedné soukromé a zabezpečené podnikové sociální sítě. Stejně jako Facebook nebo Twitter si zakládá na uživatelské přívětivosti. Jedná se o podnikový software, který byl od základu postaven pro řízení obchodních cílů. Yammer umožňuje

⁸⁸ Zdroj [38], www

⁸⁹ Zdroj [38], www

svým uživatelům snazší a efektivnější komunikaci, spolupráci a sdílení. Klíčovými prvky této sítě jsou profily, sdílení, mikroblogy, tagování, pracovní skupiny pro spolupráci zaměstnanců a komunity pro spolupráci s partnery mimo organizaci. Yammer nabízí také znalostní bázi. Všechny konverzace se archivují a lze je jednoduše vyhledávat. Nezbytnou součástí sítě je funkce Direct messaging, která umožňuje komunikaci dvou nebo více zaměstnanců v reálném čase. Tato pracovní sociální síť není v České republice zatím příliš známá a nenabízí lokalizaci do českého jazyka.

3.5.4 SocialText

Velmi podobné funkce jako Yammer nabízí další americká sociální síť s názvem SocialText. Ani tato síť se zatím v České republice nedostala do širšího povědomí a také nenabízí českou lokalizaci. Síť byla založena již roku 2002 a její zakladatelé se tak jako první snažili prosadit sociální software do firem. SocialText urychluje výkonnost podniku tím, že usnadňuje zaměstnancům najít kolegy a informace, které potřebují k řešení svých úkolů. Tuto vnitropodnikovou sociální síť využívají střední a velké společnosti po celém světě. Klienty jsou např. DHL, Intel, Warner Bros. Entertainment, American Red Cross a další významné organizace.

Ukázky uživatelského prostředí nástrojů SharePoint, SocialText a Yammer jsou uvedeny v příloze ^(viz přílohy E, F, G).

Tyto tři aplikace se jeví jako vhodné nástroje pro komunikaci týmů v projektovém řízení. Součástí praktické části této diplomové práce je návrh řešení pro zlepšení komunikace a spolupráce v projektových týmech konzultantské společnosti ITEG a.s. Řešením je volba konkrétní sociální sítě s ohledem na potřeby a současný stav organizace. Uvažované nástroje SharePoint, SocialText i Yammer jsou zpoplatněny. Podrobnější cenové srovnání nabídne rovněž praktická část práce ^(viz kapitola 5.3).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Průzkum

Základem praktické části této diplomové práce je průzkum o komunikaci projektových manažerů, využívání online sítí a dalších komunikačních nástrojů. Na tuto část navazuje návrh řešení pro zlepšení komunikace na projektech konzultantské firmy ITEG a.s. Součástí řešení je pak volba vhodné online sociální sítě, která by přispěla ke zlepšení komunikace v projektových týmech.

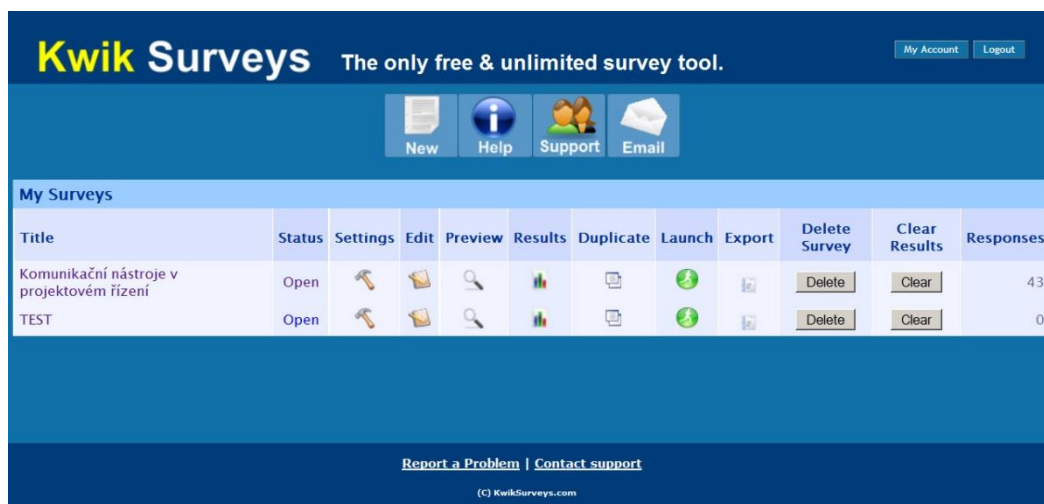
4.1 Cíle průzkumu

Cílem průzkumu je zmapovat a porovnat komunikaci projektových manažerů ve čtyřech různých typech společností (viz kapitola 4.3). Průzkum se zaměřuje zejména na online sociální sítě a jejich využívání v osobním i profesním životě projektového manažera. Zároveň je zjišťována frekvence, s jakou projektoví manažeři využívají různé komunikační nástroje a jsou sbírány též návrhy na zlepšení současné komunikace na projektech ve firmách.

4.2 Metoda průzkumu

Pro účely průzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník obsahuje 18 uzavřených či polouzavřených otázek. Formulář dotazníku byl vytvořen online z důvodu jednoduchosti vyplňování pro respondenty, snadné distribuce a sběru odpovědí. Nejvhodnější online službou pro realizaci internetových průzkumů se ukázala být Kwik Surveys (www.kwiksurveys.com). Tato služba umožňuje bezplatné vytvoření dotazníku s neomezeným počtem otázek i respondentů, což je hlavní výhodou oproti podobným bezplatným internetovým aplikacím. Použití tohoto nástroje pro obdobné účely lze všem vřele doporučit.

Aplikace Kwik Surveys je velice přehledná a snadná na ovládání. Velice rychle lze vytvořit dotazník až s jedenácti různými typy otázek. Kwik Surveys má mnoho funkcí a nastavení, přes úpravy vzhledu po vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření. Lze si např. zobrazit souhrnné výsledky nebo se podívat přímo na jednotlivě vyplněné dotazníky. Velkou výhodou je možnost filtrování dat dle libovolných odpovědí z dotazníku. Samozřejmě je umožněn i tisk a export dat v několika formátech.



Obr. 15 Uživatelské prostředí internetové aplikace Kwik Surveys

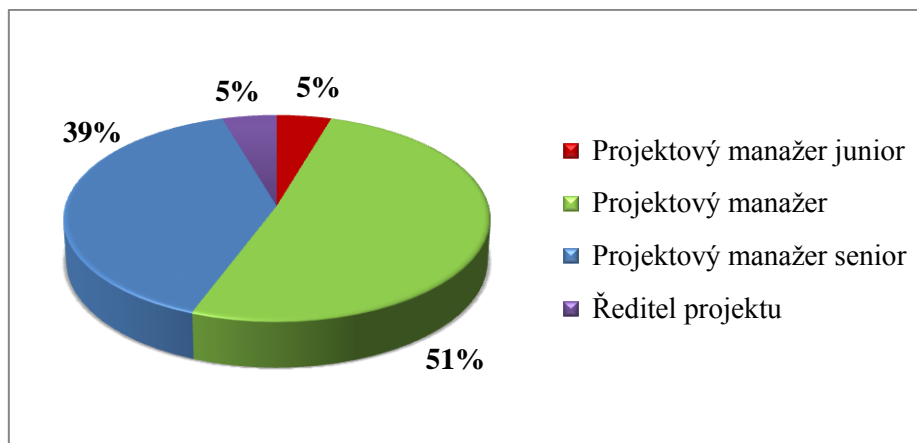
Zdroj: Kwiksveys.com

4.3 Respondenti

Průzkumu se zúčastnilo 43 respondentů z řad projektových manažerů. Za projektového manažera byl považován každý, kdo vyplnil jednu z těchto pracovních pozic:

- Projektový manažer junior
- Projektový manažer
- Projektový manažer senior
- Projektový ředitel

Následující grafy ukazují složení respondentů, kteří zodpovídali otázky dotazníku této diplomové práce.



Obr. 16 Složení respondentů dle pracovní pozice

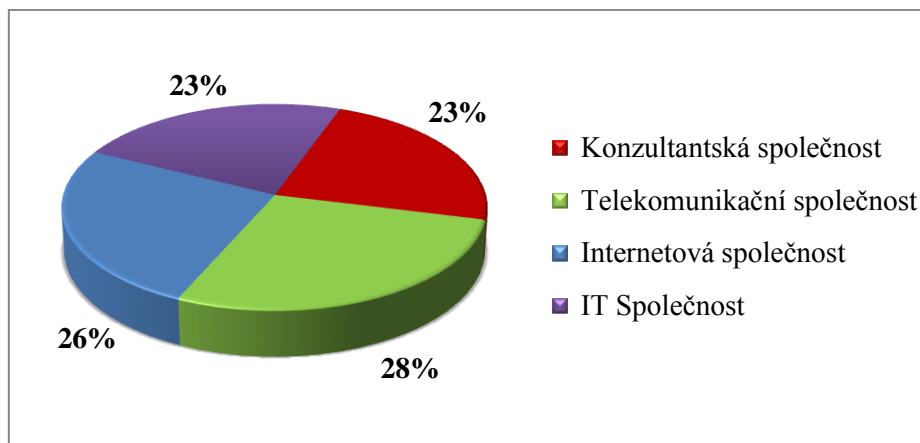
Zdroj: Vlastní

Nejvíce zastoupenými pracovními pozicemi dotazovaných byly „Projektový manažer“ (22 respondentů) a „Projektový manažer senior“ (17 respondentů). 2 respondenti uvedli svou pozici jako „Projektový manažer junior“ a 2 respondenti jako „Ředitel projektu“. Respondenti, kteří uvedli pracovní pozici nesouvisející s projektovým řízením, nebyli do výsledků průzkumu zahrnuti.

Ačkoliv mezi uvažovanými pozicemi existují různé odlišnosti (např. z hlediska zkušeností, kompetencí či délky působení v projektovém managementu), všichni dotazovaní se zabývají řízením projektů. V dalším textu tak bude užíváno souhrnné označení projektoví manažeři.

Respondenti pocházeli celkem ze 4 různých typů společností:

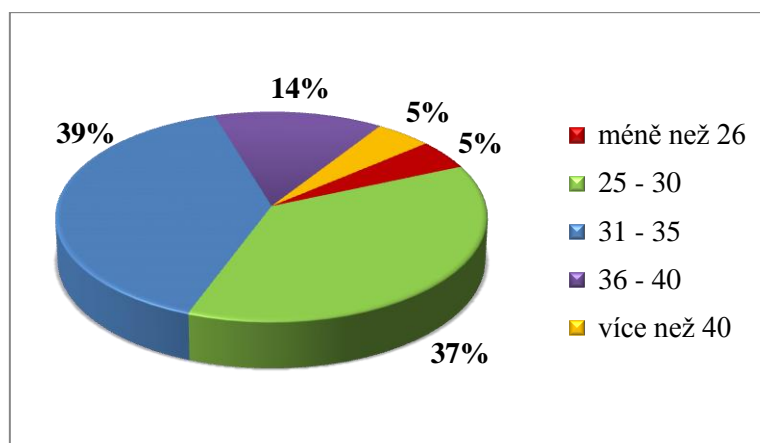
- Konzultantské společnosti
- Telekomunikační společnosti
- Internetové společnosti
- IT společnosti



Obr. 17 Složení respondentů dle typu společnosti

Zdroj: Vlastní

Typy společností byly v průzkumu zastoupeny velmi rovnoměrně. 10 projektových manažerů bylo zaměstnanci konzultantských společností, 12 telekomunikačních společností, 11 internetových společností a 10 manažerů pocházelo z IT společností.



Obr. 18 Věkové složení respondentů

Zdroj: Vlastní

Nejvíce dotazovaných projektových manažerů pocházelo z věkové skupiny 25 – 30 a 31 – 35 let. V těchto dvou skupinách bylo celkem zastoupeno 33 ze 43 manažerů (76 %).

4.4 Výsledky průzkumu

Výsledky dotazníkového šetření byly převedeny do grafů a jsou prezentovány v následujících podkapitolách. Pro vyhodnocování výsledků sloužila přímo internetová aplikace Kwik Survey s možností filtrování získaných dat. K vytváření grafického zpracování byla použita aplikace MS Excel 2010.

4.4.1 Rozřazovací otázky

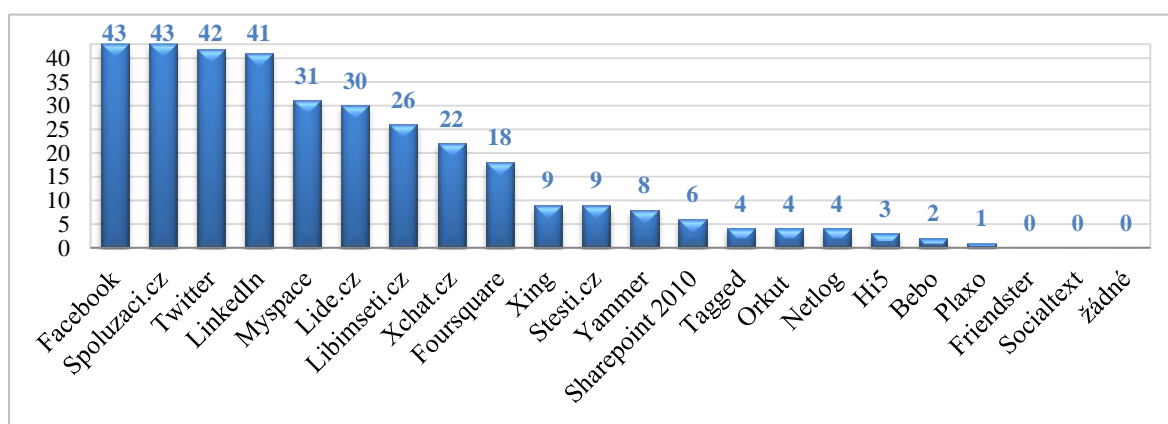
Otázka č. 1, 2 a 3

První tři otázky byly do dotazníku zařazeny pro potřeby srovnávání výsledků dle pracovní pozice, firmy a věku dotazovaného. Některé zajímavé výsledky, vzniklé tímto srovnáním, jsou zařazeny u jednotlivých otázek. Souhrnné výsledky těchto tří otázek již byly uvedeny v předchozí kapitole v rámci představování respondentů.

4.4.2 Sociální sítě v projektovém řízení

Otázka č. 4

„Jaké z následujících online sociálních sítí ZNÁTE?“



Obr. 19 Znalost sociálních sítí projektovými manažery

Zdroj: Vlastní

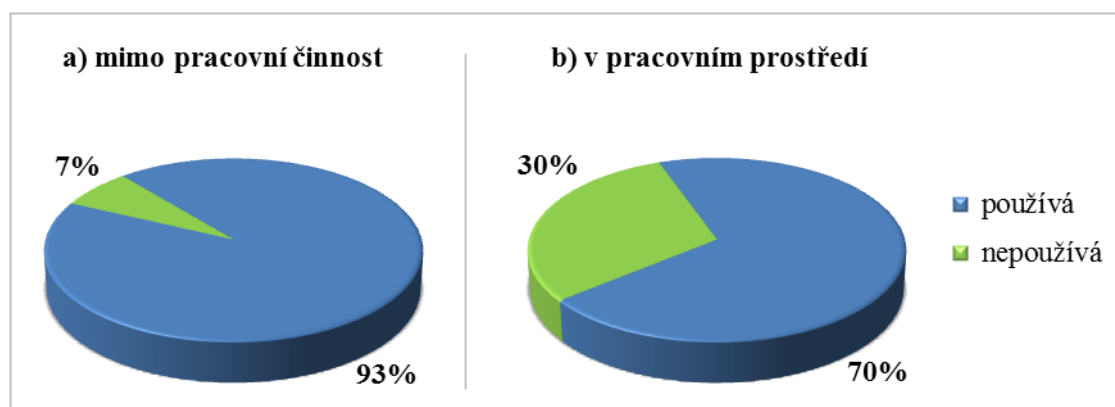
Graf ukazuje, že téměř všichni ze 43 dotazovaných manažerů znají světové sociální sítě Facebook, Twitter, LinkedIn či Myspace, což svědčí o jejich velké popularitě. Naprosto všichni respondenti znají též českou sociální síť Spolužáci. Znalost sociálních sítí pro vnitropodnikovou komunikaci (SharePoint 2010 – modul Komunity, Yammer a SocialText) je naopak velmi malá. Lze usuzovat, že tyto sítě nebudou ve firmách ani používány. Tento předpoklad více potvrdí další otázka týkající se využívání sociálních sítí projektovými manažery. Možnost neznalosti ani jedné sociální sítě zůstala bez zaškrtnutí.

Otázka č. 5

„Které online sociální sítě VYUŽÍVÁTE?“

Tato otázka byla rozdělena na dvě části. První část zjišťovala, které online sociální sítě využívají projektoví manažeři mimo pracovní činnost ve svém osobním životě. Druhá část se dotazovala na využívání těchto nástrojů v pracovním prostředí.

Díky této otázce bylo možné získat informaci o obecném využívání online sociálních sítí projektovými manažery:



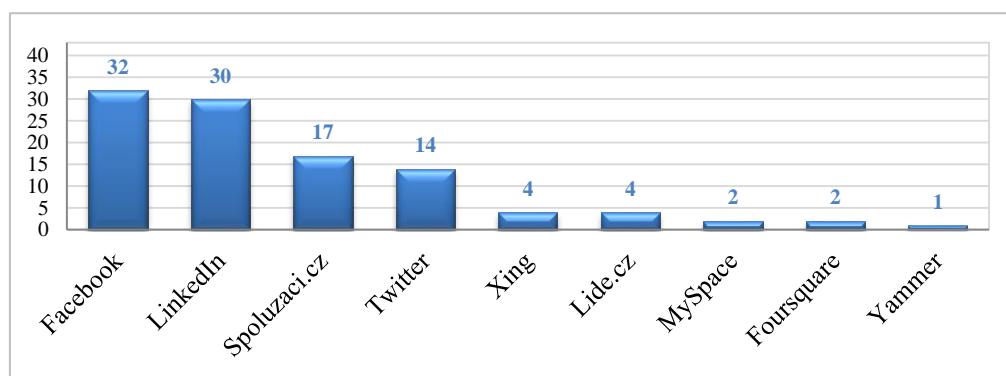
Obr. 20 Využívání online sociálních sítí projektovými manažery

Zdroj: Vlastní

Dle průzkumu využívá služeb online sociálních sítí mimo pracovní činnost 93 % dotazovaných manažerů. V pracovním prostředí sociální sítě používá 70 % manažerů. Jak bude patrné z následujících výsledků, většinou se nejedná o využívání sociálních sítí

pro vnitropodnikovou komunikaci či komunikaci na projektu, ale o užívání profesních sítí pro nábor zaměstnanců a sdružování profesionálů jako jsou LinkedIn nebo Xing.

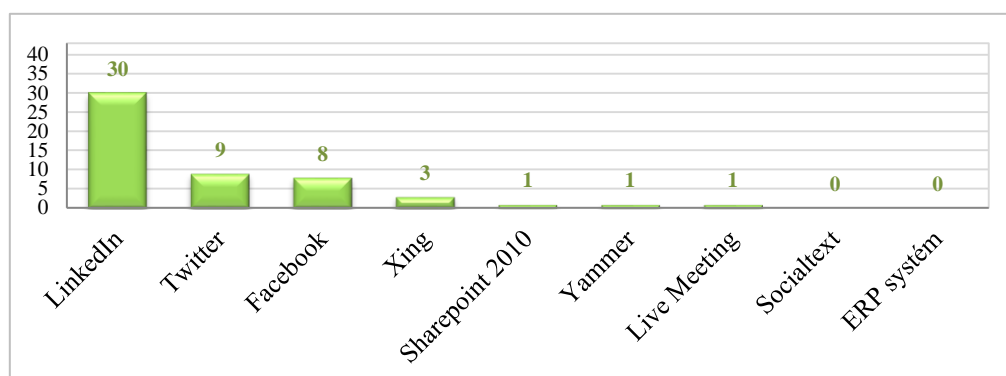
Graf uveden níže nejprve zobrazuje využívání sociálních sítí projektovými manažery mimo jejich pracovní činnost:



Obr. 21 Využívané sociální sítě PM mimo pracovní činnost

Zdroj: Vlastní

Nejvíce dotazovaných manažerů uvedlo, že používá sociální sítě Facebook, LinkedIn, Spoluzaci.cz a Twitter. Využívání ostatních sítí je spíše ojedinělé.



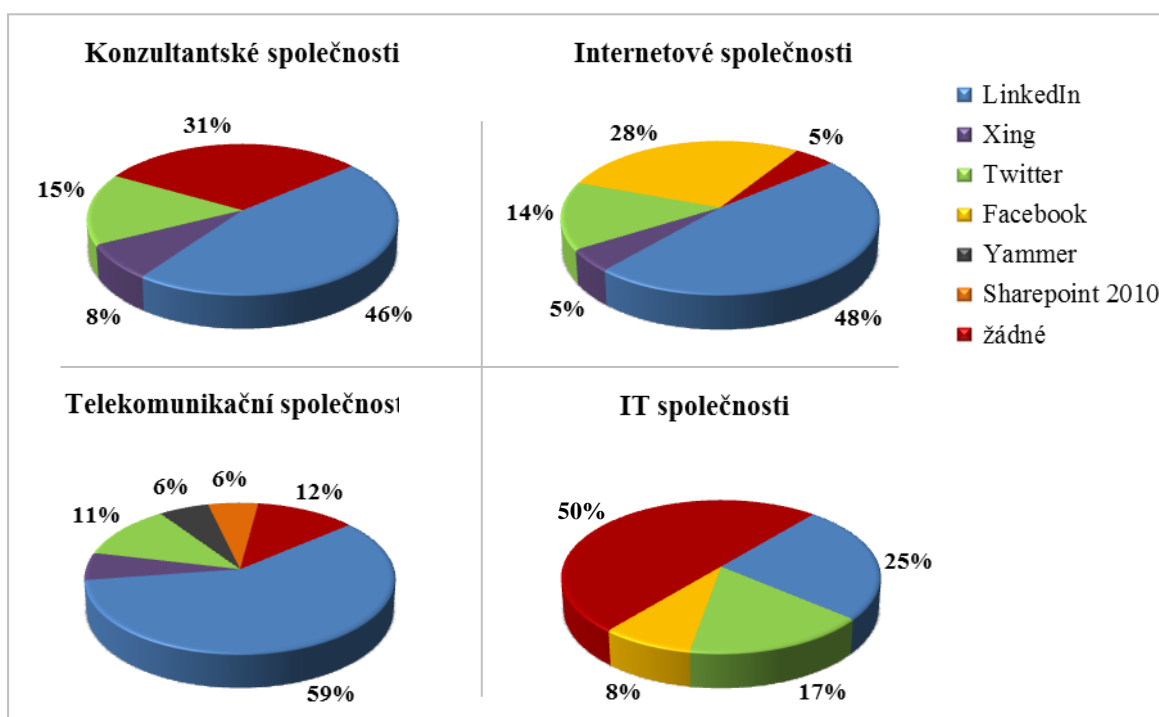
Obr. 22 Využívané sociální sítě PM v pracovním prostředí

Zdroj: Vlastní

V pracovním prostředí používají projektoví manažeři sociální sítě méně než ve svém volném čase. Nejčastěji uváděnou odpovědí byla profesní síť LinkedIn (uvedlo 30 respondentů). Jak již bylo naznačeno v předchozím textu, jedná se o sociální síť

určenou pro nábor zaměstnanců, kde profil uživatele slouží jako virtuální životopis. Síť také nabízí možnost sdružování expertů do nejrůznějších skupin, účast v diskusních fórech atp. Může tak manažerům pomoci při hledání řešení určitých problémů. V českém prostředí se však LinkedIn využívá jen omezeně, většinou pouze jako zmíněný virtuální životopis. Zajímavý zdroj nápadů mohou někteří manažeři nalézt na sociální síti Twitter, který označilo 9 respondentů. 8 respondentů označilo též možnost Facebook. Nejrozšířenější sociální síť světa občas používají i projektoví manažeři jako nástroj pro neformální komunikaci svého projektového týmu.

Zajímavé výsledky přineslo srovnání využívaných sociálních sítí v pracovním prostředí v různých typech společností:



Obr. 23 Využívané sociální sítě v pracovním prostředí dle typu společnosti

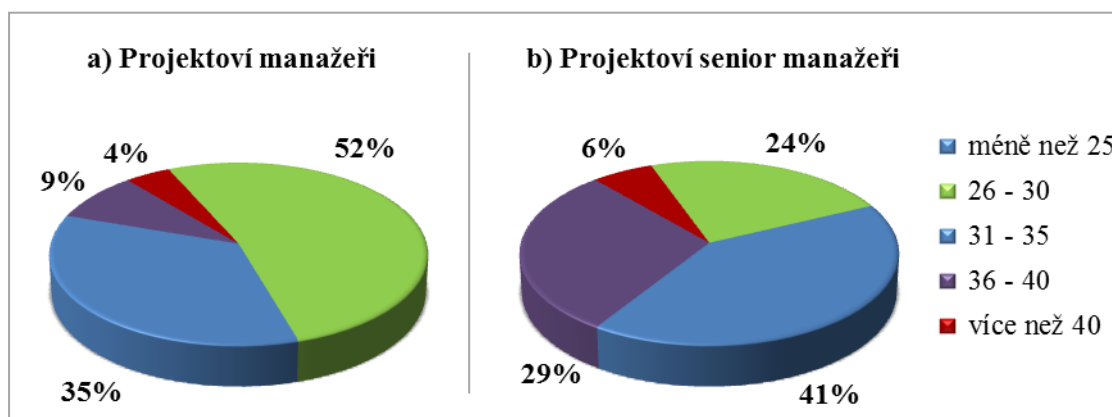
Zdroj: Vlastní

Dle průzkumu využívají sociální sítě nejvíce projektoví manažeři internetových společností. Pouze 5 % dotazovaných je v pracovním prostředí nepoužívá. V telekomunikačních firmách jsou sociální sítě také velmi populární a jen 12 % projektových manažerů označilo odpověď „žádné“. Naopak v konzultantských

a především IT společnostech se služby sociálních sítí využívají méně. Žádnou sociální síť pro profesní činnost nepoužívá téměř třetina projektových manažerů konzultantských společností a dokonce polovina manažerů z IT firem.

Velkým rozdílem je častější užívání sociální sítě Facebook u internetových firem. 28 % projektových manažerů uvedlo, že při práci skutečně Facebook používá. Projektové týmy internetových firem mají většinou méně členů a často se mezi sebou důvěrněji znají. To může být odůvodněním pro zařazení neformální komunikace prostřednictvím tohoto nástroje. U telekomunikačních společností se zase objevily náznaky v používání sociálních sítí pro vnitropodnikovou komunikaci s přispěním specializovaných sítí Yammer (6 % respondentů) a SharePoint 2010 s nově obsaženými funkcemi sociálních sítí v podobě modulu Komunity (také 6 % respondentů).

Zde je uvedeno první srovnání z hlediska pracovních pozic. Následující graf zachycuje nejprve věkový rozdíl pozic „Projektový manažer“ a „Projektový manažer senior“:

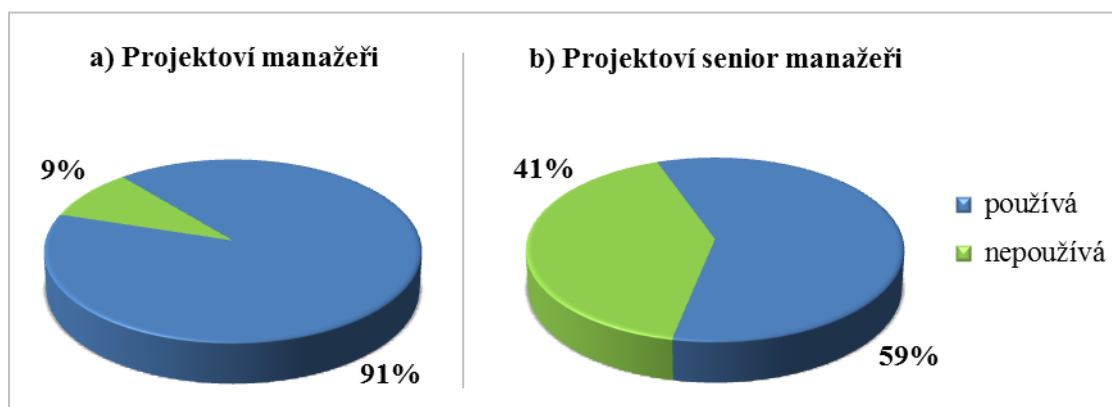


Obr. 24 Věkový rozdíl mezi pracovními pozicemi PM a PM senior

Zdroj: Vlastní

Dle průzkumu je projektovému manažerovi nejčastěji 26 – 30 (52 %) nebo 31 – 35 (35 %) let. Po tomto věku má za sebou zpravidla dost zkušeností na to, stát se „Projektovým senior manažerem“. Průzkum dále uvádí, že se senior manažeři nejčastěji pohybují ve věkových skupinách 31 – 35 let (41 %) a 36 – 40 let (29 %). Manažeři na těchto pozicích mají na starosti nejdůležitější projekty firmy a spoléhá se právě na jejich

zkušenosti. Další kariérní posun nachází většinou v managementu firmy, neboť během své práce spolupracují s různými firemními odděleními a dokonale znají prostředí organizace. Tento graf srovnává počty uživatelů nejrozšířenější sociální sítě Facebook z hlediska pracovních pozic. Otázka zkoumala využívání sítě Facebook mimo pracovní činnost.



Obr. 25 Mimopracovní využívání sociální sítě Facebook dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní

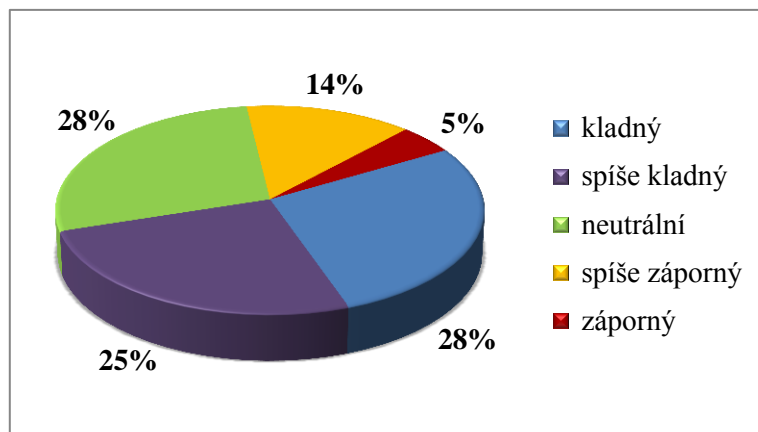
Výsledek průzkumu napovídá, že mladší lidé využívají Facebook a sociální sítě obecně častěji. 91 % většinou služebně mladších „Projektových manažerů“ má na Facebooku zřízen svůj uživatelský profil. Těmto manažerům jsou funkce online sociálních sítí v osobním životě vlastní a pravděpodobně by se nebránili využívat tyto funkce i při práci. Vliv pracovních pozic na využívání sociálních sítí v pracovním prostředí však prokázán nebyl, neboť obě skupiny využívají pro svou práci podobné nástroje.

Další srovnání z hlediska pracovních pozic jsou uvedena u následujících výsledků, které se týkají vztahu k sociálním sítím a frekvence jejich využívání.

Otázka č. 6

„Jaký je Váš obecný vztah k online sociálním sítím?“

Otázka zjišťovala, jak projektoví manažeři sociální sítě vnímají. První graf uvádí obecný vztah všech dotazovaných projektových manažerů k sociálním sítím:

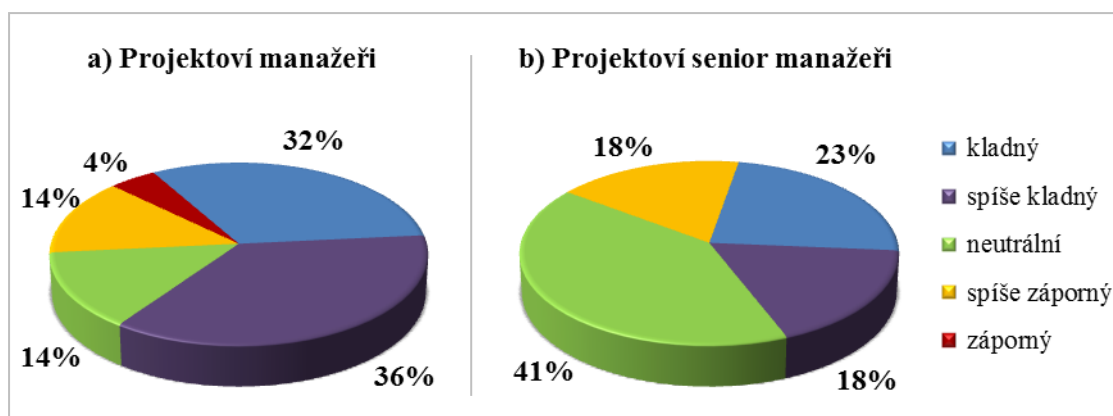


Obr. 26 Vztah projektových manažerů k sociálním sítím

Zdroj: Vlastní

Obecný vztah projektových manažerů lze označit jako nezáporný. Největší část dotazovaných totiž uvedla možnosti: kladný (28 %), spíše kladný (25 %) či neutrální (28 %). Zbýlých 19 % respondentů hodnotí svůj vztah k sociálním sítím spíše záporně nebo záporně.

Při srovnávání odpovědí dle typu pracovních pozic „Projektový manažer“ a „Projektový manažer senior“ vznikl tento výsledek:



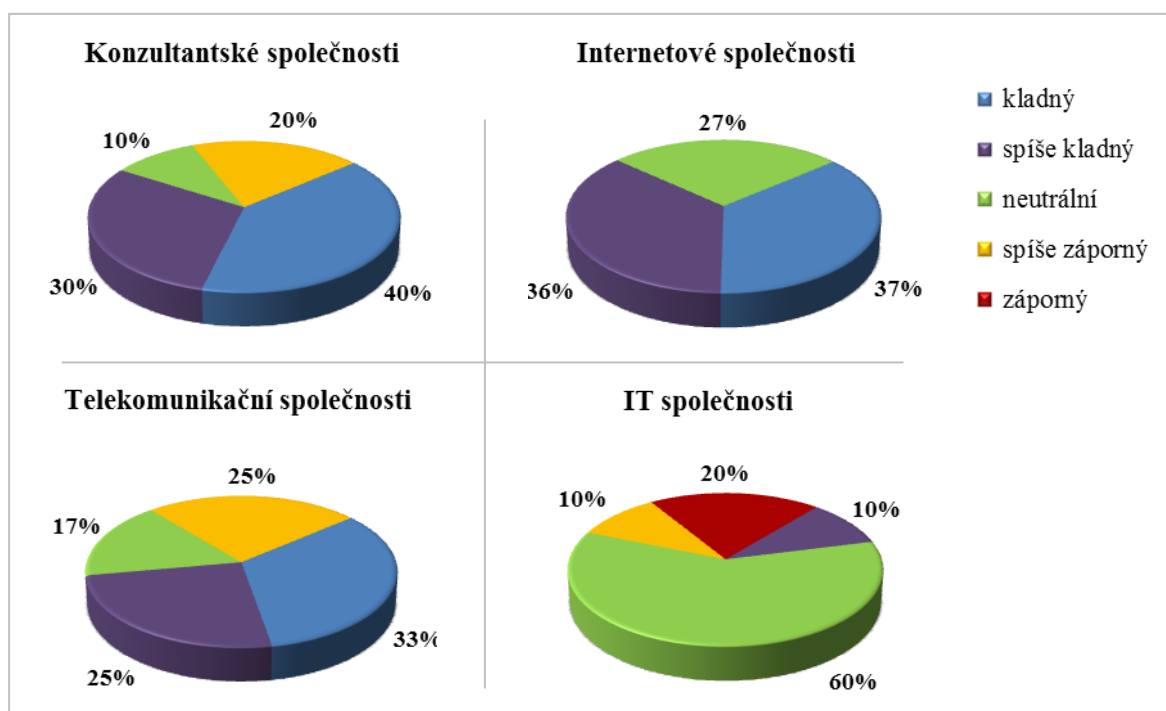
Obr. 27 Vztah respondentů k sociálním sítím dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní

Z grafů je patrné, že zaměstnanci na pozici „Projektový manažer“ hodnotí svůj vztah k sociálním sítím kladněji než senior manažeři. Více než dvě třetiny těchto projektových manažerů uvedly, že vnímají sociální sítě kladně nebo spíše kladně. Nejčastější odpovědi

senior manažerů byl „neutrální vztah“ (41 % dotazovaných). Kladně a spíše kladně pak hodnotí sociální sítě méně než polovina těchto respondentů. Převažující neutrální postoj vyjadřuje, že se tito zkušení projektoví manažeři většinou nepřiklání ani na jednu stranu, uvědomují si výhody i nevýhody sociálních sítí a spíše čekají na to, jak se bude budoucnost těchto sítí vyvíjet. Především v pracovním prostředí je zavádění sociálních sítí zatím v počátcích. Přestože se mnohé firmy snaží budoucí využití sociálních sítí predikovat, není zcela jasné, jak hluboký dopad na podnikání budou mít. S ohledem na rychlý vývoj informačních technologií lze předpokládat, že se v následujících letech budou funkce sociálních sítí ve firmách skutečně využívat mnohem více než dnes. Pravděpodobně vznikne mnoho nových softwarových řešení, která se budou neustále zdokonalovat s cílem zefektivnit procesy v organizacích. Firmy budou muset softwarová řešení poptávat, aby získaly náskok a přežily v dnešním vysoce konkurenčním prostředí.

Následující grafy uvádí srovnání vnímání sociálních sítí projektovými manažery z různých typů organizací:



Obr. 28 Vztah respondentů k sociálním sítím dle typu společnosti

Zdroj: Vlastní

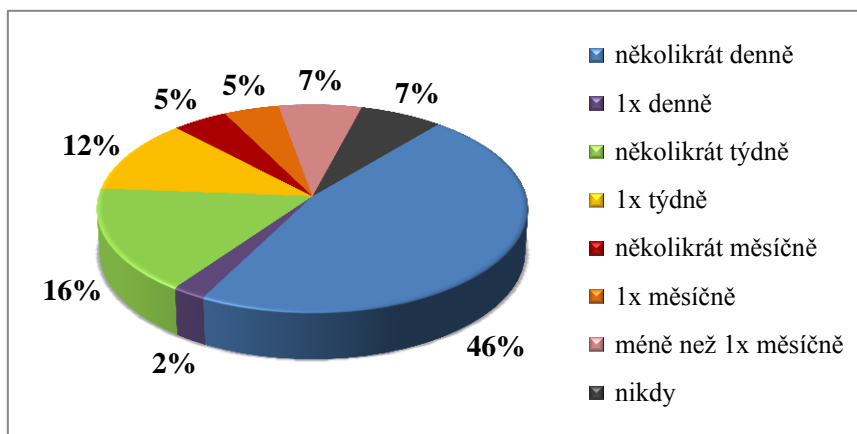
Nejvýznamnější rozdíly byly zjištěny u internetových a IT společností. Žádný projektový manažer z internetové společnosti neuvedl záporný ani spíše záporný vztah k sociálním sítím. 73 % těchto manažerů je naopak hodnotí kladně či spíše kladně. Výsledek lze vysvětlovat tím, že projektoví manažeři internetových firem jsou neustále obklopeni novými trendy a službami na internetu. Uvědomují si tak výhody, které funkce Webu 2.0 a sociálních sítí přináší.

Opačný postoj mají projektoví manažeři IT společností. 60 % respondentů má k sociálním sítím neutrální vztah a 20 % dokonce vztah záporný. Nikdo z dotazovaných neuvedl přímo kladný vztah, což svědčí o určité bariéře k využívání sociálních sítí touto skupinou manažerů. Důvodem může být to, že působí v organizacích, které se zabývají přímo informačními technologiemi. Dobře si tak uvědomují např. bezpečnostní rizika.

Otázka č. 8

„Jak často se připojujete k některé z online sociálních sítí?“

Více o vztahu projektových manažerů k sociálním sítím napovídá též frekvence, s jakou sociální sítě využívají.



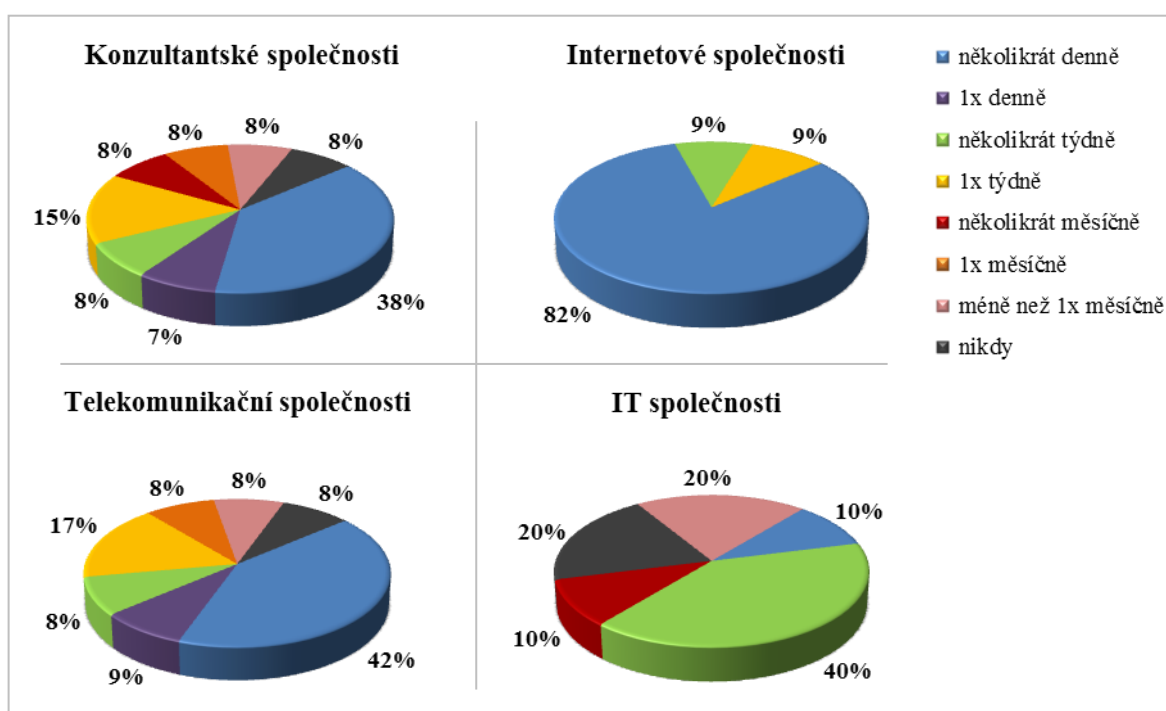
Obr. 29 Frekvence využívání sociálních sítí projektovými manažery

Zdroj: Vlastní

Výsledky průzkumu dokládají, že největší část projektových manažerů (46 %) se k některé ze sociálních sítí připojuje několikrát denně. Zajímavé je, že minimum uživatelů

se připojuje pouze jednou denně. Když už jsou sociální sítě používány s každodenní frekvencí, zpravidla se jejich uživatelé připojují během dne vícekrát. Druhou nejčastější skupinou jsou manažeři, kteří své profily na sociálních sítích kontrolují jednou nebo několikrát týdně. Ostatní frekvence jsou v grafu zastoupeny celkem rovnoměrně s nízkými počty procent.

Jak dokládá toto srovnání, frekvence využívání sociálních sítí se ukázala být odlišná mezi projektovými manažery z různých typů společností:



Obr. 30 Frekvence využívání sociálních sítí PM dle typu společnosti

Zdroj: Vlastní

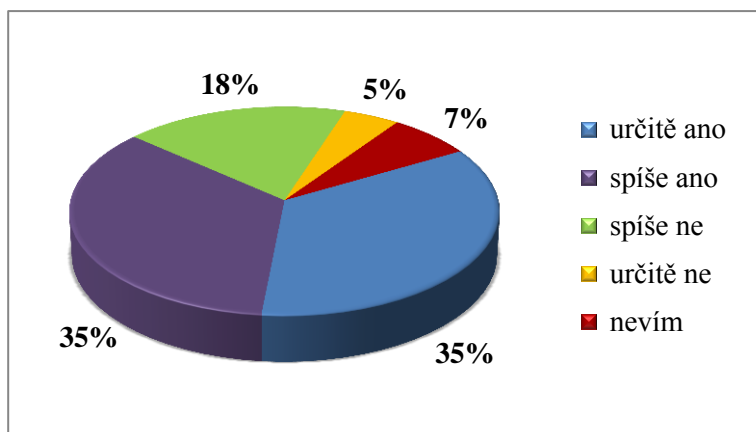
Největší rozdíl ve frekvenci využívání sociálních sítí je patrný u internetových a IT společností. 82 % projektových manažerů internetových firem se k sociální síti připojuje několikrát denně, což opět svědčí o velké oblíbenosti a využívání sociálních sítí touto skupinou. Žádný z manažerů dokonce neuvedl četnost nižší než jednou týdně. Opačným příkladem jsou projektoví manažeři IT společností, kterých se denně pravidelně připojuje pouze 10 %. Většina dotazovaných uvedla možnost několikrát týdně. 40 % respondentů z IT firem se připojuje méně než jednou měsíčně nebo nikdy. V konzultantských

a telekomunikačních společnostech jsou frekvence využívání zastoupeny rovnoměrněji, avšak s výraznější převahou několikanásobného denního přihlašování uživatelů. Z hlediska pracovních pozic se frekvence využívání sociálních sítí příliš nelišila.

Otázka č. 8

„Mohou specializované online sociální sítě najít uplatnění pro komunikaci v projektovém týmu?“

Otázka zjišťovala názor projektových manažerů na využití specializovaných online sociálních sítí v projektovém řízení a projektových týmech.

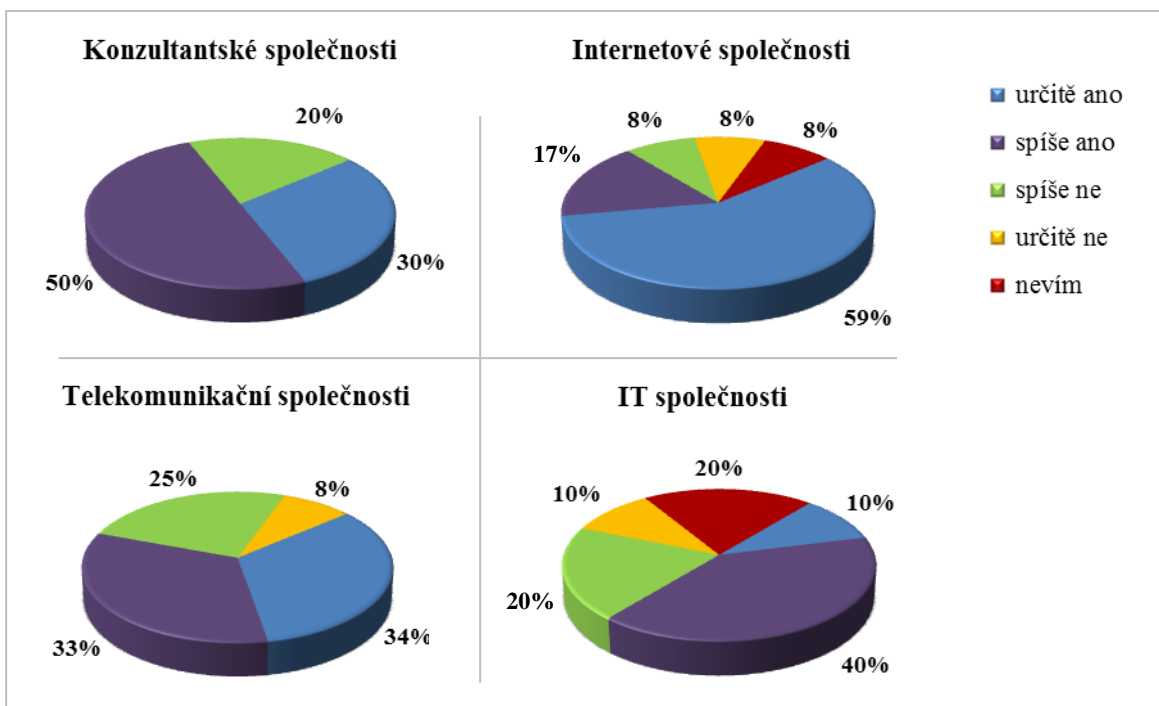


Obr. 31 Názor PM na uplatnění sociálních sítí v projektovém řízení

Zdroj: Vlastní

Většina projektových manažerů si myslí, že sociální sítě mohou najít v projektovém managementu uplatnění. Nejčastějšími odpověďmi jsou „určitě ano“ (35 %) a „spíše ano“ (35 %). Nerozhodně působí 7 % respondentů a naprosto záporný postoj má pouze 5 %.

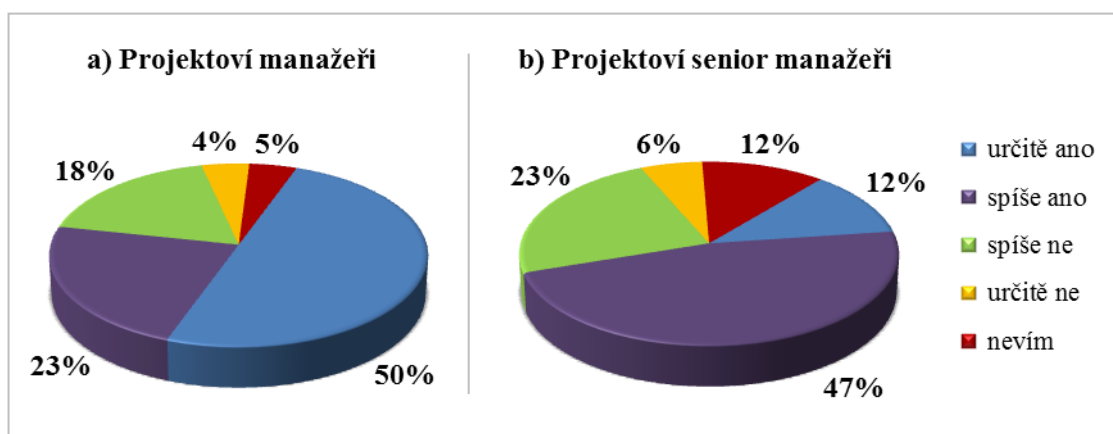
Kladný postoj projektových manažerů internetových firem k sociálním sítím se potvrzuje i u této otázky viz následující srovnání názorů dle typů společností.



Obr. 32 *Názor PM různých firem na uplatnění sociálních sítí v projektovém řízení*

Zdroj: Vlastní

59 % projektových manažerů z internetových společností se domnívá, že sociální sítě určitě naleznou uplatnění i v projektovém řízení. V ostatních společnostech obecně převládá odpověď „spíše ano“ a většina projektových manažerů si myslí, že jsou sociální sítě pro komunikaci projektových týmů vhodné. Projektoví manažeři IT firem jsou v této otázce nejopatrnější. Polovina respondentů této skupiny má k sociálním sítím v projektovém řízení negativní nebo nerozhodný postoj. Rozdíly jsou i u pracovních pozic:



Obr. 33 *Názor na uplatnění sociálních sítí v projektovém řízení dle pracovní pozice*

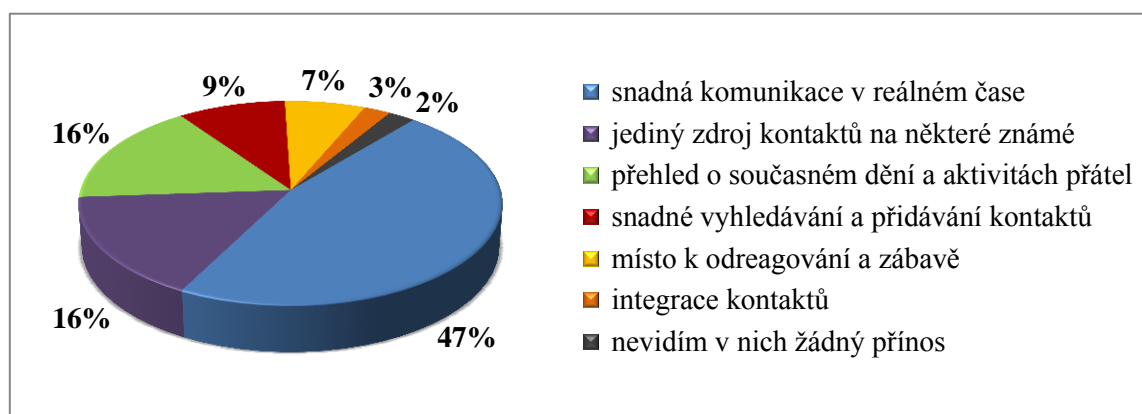
Zdroj: Vlastní

Názory na využitelnost sociálních sítí v projektovém managementu se odlišují i z hlediska typu pracovních pozic manažerů. „Projektoví senior manažeři“ jsou k využívání těchto nástrojů více skeptičtí než „Projektoví manažeři“. Přesto je jejich názor velice kladný a téměř polovina z nich uvedla možnost „spíše ano“. Naproti tomu polovina většinou mladších projektových manažerů je přesvědčena, že sociální sítě naleznou uplatnění pro komunikaci v projektovém řízení určitě.

Následující dvě otázky měly za úkol zjistit, co považují projektoví manažeři za hlavní výhody a nevýhody online sociálních sítí.

Otázka č. 9

„Co považujete za největší PŘEDNOST online sociálních sítí?“



Obr. 34 Výhody online sociálních sítí

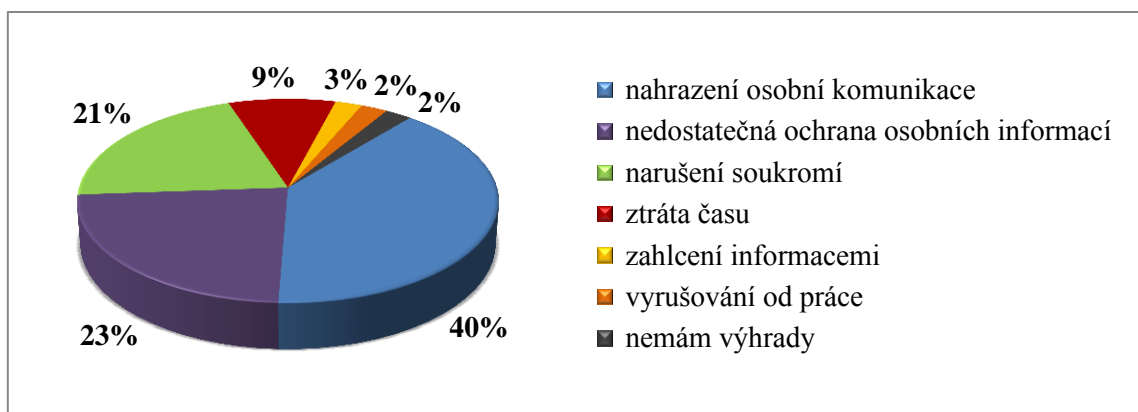
Zdroj: Vlastní

Jako největší výhoda je uváděna snadná komunikace v reálném čase (instant messaging). Tuto možnost uvedla téměř polovina všech respondentů. Z výsledku vyplývá, že sociální sítě jsou skutečně vhodnými nástroji pro usnadnění komunikace a v projektových týmech by mohly najít své místo. 16 % dotazovaných spatřuje hlavní přednost sociálních sítí v tom, že jsou jediným zdrojem kontaktů na některé známé. Může se jednat např. o přátele ze zahraničí, se kterými komunikují pouze přes tento jediný komunikační kanál. 16 % respondentů uvedlo také výhodu v podobě přehledu o současném dění a aktivitách svých přátel. V dnešní době nemají manažeři příliš volného času, a proto uvítají možnost,

že mohou být informováni alespoň touto cestou. Nahrazení osobní komunikace je často uváděno jako hlavní nevýhoda sociálních sítí a dokládá to i výsledek tohoto průzkumu.

Otázka č. 10

„Co považujete za hlavní NEVÝHODU online sociálních sítí?“



Obr. 35 Nevýhody online sociálních sítí

Zdroj: Vlastní

Nahrazení osobní komunikace je dle projektových manažerů skutečně největší nevýhodou sociálních sítí. Tuto možnost označilo 40 % dotazovaných. Druhou nejčastější nevýhodou je nedostatečná ochrana osobních informací (23 % respondentů). Informační bezpečnost sociálních sítí je v dnešní době také velice diskutována. Organizace by se měly při výběru sociální sítě určitě zabývat jejich bezpečností, aby nedošlo k úniku nebo zneužití firemních informací. 21 % manažerů považuje za největší nevýhodu narušení soukromí. Tato otázka souvisí opět s bezpečností, ale především s kázní uživatelů. Na veřejně přístupných sociálních sítích by měli lidé dodržovat určité zásady a rozhodně o sobě neuvádět citlivé informace. Pokud informace ve svém profilu uvedou, musí být připraveni na to, že je může někdo uvidět a v horším případě zneužít.

4.4.3 Instant messaging v projektovém řízení

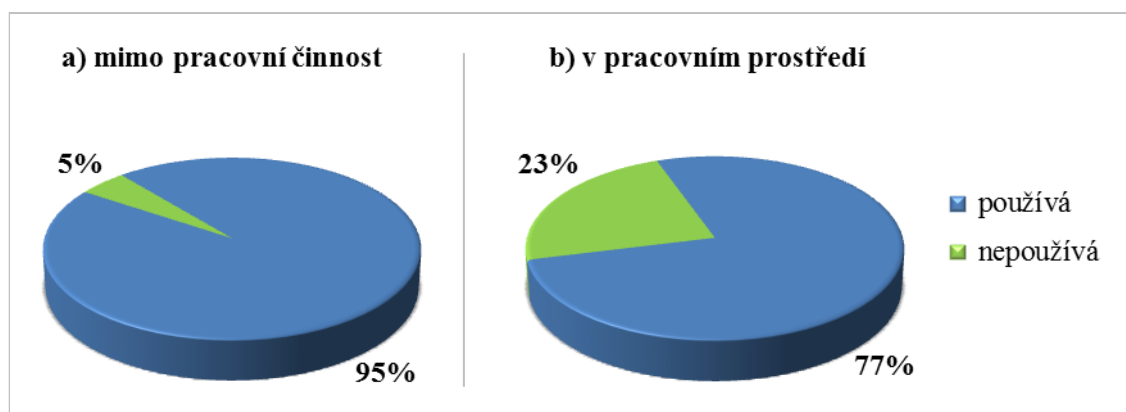
Průzkum kromě využívání sociálních sítí mapuje i další komunikační nástroje projektových manažerů. Následující otázka zjišťovala, jaké jsou nejpoužívanější softwarové prostředky pro okamžitou komunikaci v reálném čase známé pod anglickým pojmem instant messaging (IM).

Otázka č. 11

„Které z uvedených instant messaging programů aktivně používáte?“

Otázka byla stejně jako u sociálních sítí rozdělena na dvě části. První část zjišťovala využívanost instant messaging aplikací projektovými manažery mimo pracovní činnost a druhá část se zaměřila na využívání těchto nástrojů v pracovním prostředí.

Instant messaging aplikace jsou dle průzkumu velice oblíbenými nástroji pro neformální komunikaci projektových manažerů se svým projektovým týmem.

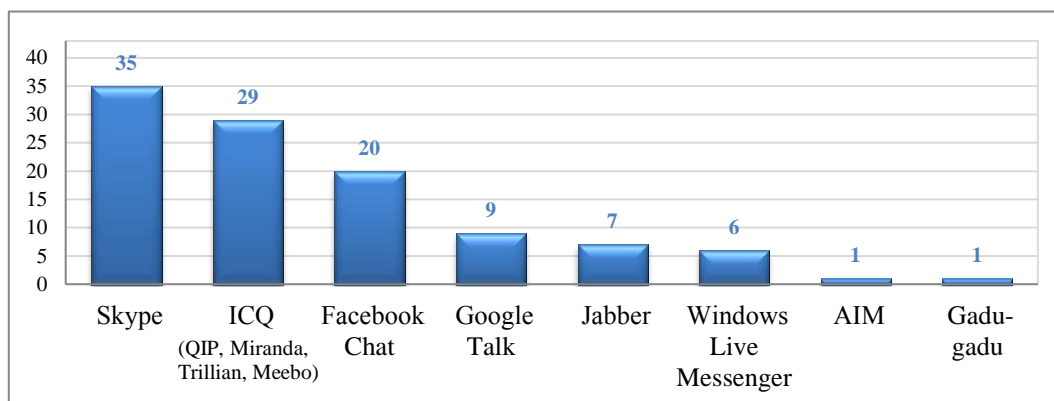


Obr. 36 Využívání instant messaging aplikací projektovými manažery

Zdroj: Vlastní

Nástroje pro okamžitou komunikaci užívají projektoví manažeři více mimo pracovní činnost (95 % respondentů). Pro pracovní činnost je využívá 77 % manažerů, což je ovšem také velké procento dotazovaných. Nyní budou představeny konkrétní nástroje užívané mimo pracovní činnost i při práci.

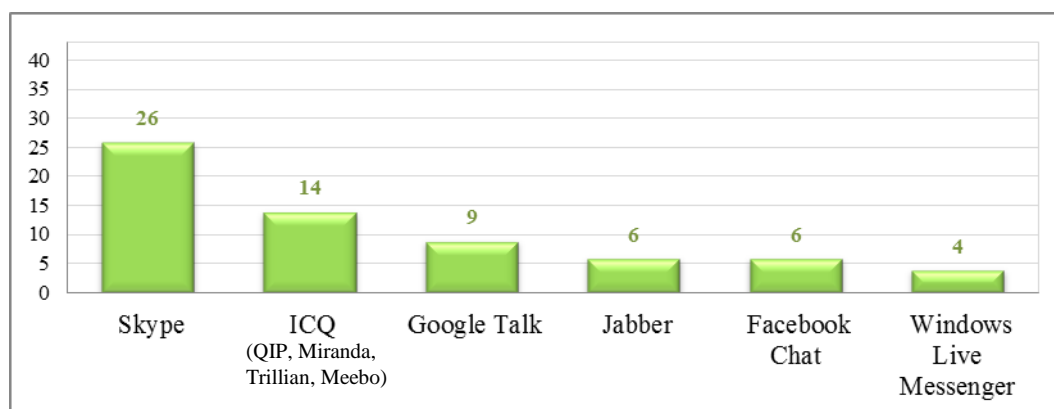
Tento graf zobrazuje četnost využívání instant messaging programů mimo pracovní činnost projektových manažerů:



Obr. 37 Využívané instant messaging aplikace PM mimo pracovní činnost

Zdroj: Vlastní

Nejpoužívanější aplikací je dle průzkumu Skype, který uvedlo 35 ze 43 respondentů. Druhým nejpoužívanějším programem je ICQ nebo jeho klienti QIP, Miranda, Trillian a Meebo. Často byl zmiňován také Facebook Chat, který je součástí nejrozšířenější sociální sítě Facebook. Pořadí na prvních dvou místech se nemění ani při pohledu na využívání těchto nástrojů v pracovní době:



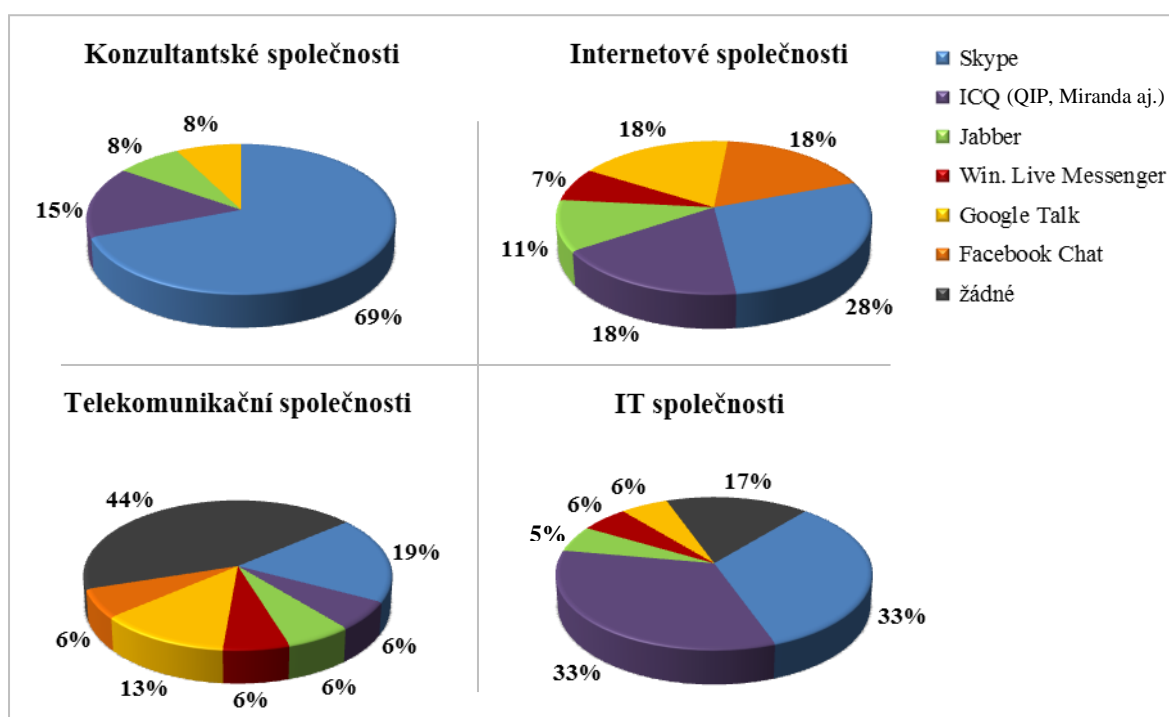
Obr. 38 Využívané instant messaging aplikace PM v pracovním prostředí

Zdroj: Vlastní

V pracovním prostředí se nejvíce používá rovněž nástroj Skype, následuje ICQ a IM aplikace od společnosti Google s názvem Google Talk. 6 respondentů využívá při práci

nástroj Jabber, který je považován za bezpečnější než např. ICQ. Stejný počet projektových manažerů využívá Facebook Chat sociální sítě Facebook, jenž lze rovněž označit za nástroj podporující instant messaging. Obecně jsou IM aplikace využívány pro pracovní účely méně než pro mimopracovní činnost. Rozdíl je však menší než u využívání sociálních sítí v těchto dvou oblastech života projektového manažera.

Následující srovnání zachycuje rozdíly v používaných komunikačních nástrojích mezi různými typy organizací:



Obr. 39 Využívané IM aplikace v pracovním prostředí dle typu společnosti

Zdroj: Vlastní

Ve všech organizacích je nejvíce používaná aplikace Skype. U konzultantských společností ji při práci používá dokonce 69 % respondentů. V internetových společnostech je využíváno několik různých nástrojů. Kromě aplikací Skype a ICQ uváděli respondenti z těchto společností častěji také Google Talk nebo Facebook Chat. V konzultantských a internetových firmách využívají instant messaging nástroje všichni projektoví manažeři. U telekomunikačních společností je nevyužívá 44 % dotazovaných a rovněž 17 %

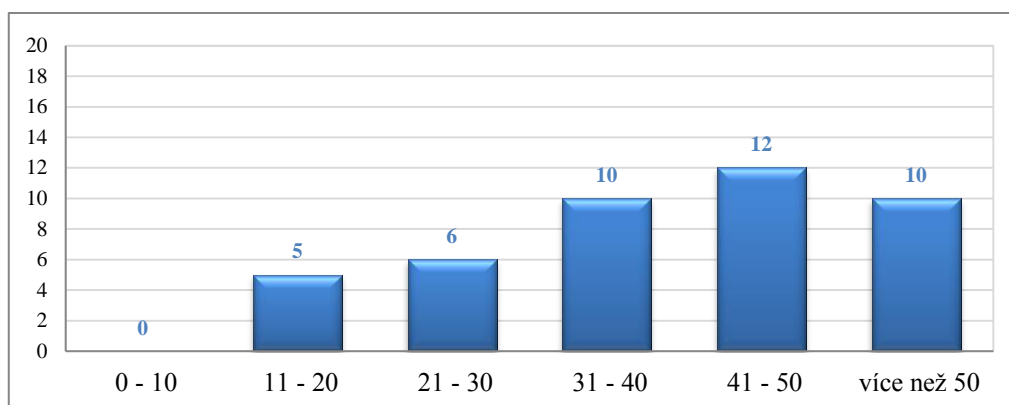
manažerů z IT firem tyto nástroje ke své práci nepoužívá. V IT firmách je ve shodném počtu s programem Skype využívána i aplikace ICQ.

4.4.4 Ostatní komunikace projektových manažerů

Projektovým manažerům pomáhají v jejich práci i další nástroje a pomůcky. Součástí tohoto průzkumu je též zmapování počtu přijatých a odeslaných e-mailů a realizovaných telefonátů, což napomůže k celkovému dokreslení obrazu o komunikaci projektového manažera.

Otázka č. 12

„Kolik pracovních e-mailů průměrně OBDRŽÍTE za jeden běžný pracovní den?“



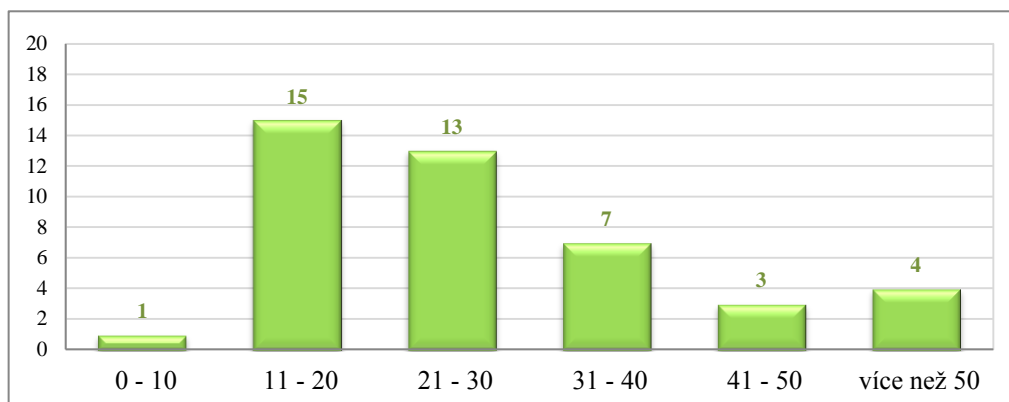
Obr. 40 Průměrný denní počet obdržených e-mailů PM

Zdroj: Vlastní

Tento graf zobrazuje, že většina respondentů obdrží každý den více než 30 e-mailů. Nejčastější odpovědí je dokonce 41 – 50. Více než 50 e-mailů uvedla téměř čtvrtina dotazovaných, což svědčí o velké vytíženosti projektových manažerů. Zajímavé je, že většina respondentů více e-mailů přijme, než odešle, viz graf průměrného denního počtu odeslaných e-mailů:

Otázka č. 13

„Kolik pracovních e-mailů průměrně POŠLETE za jeden běžný pracovní den?“



Obr. 41 Průměrný denní počet odeslaných e-mailů PM

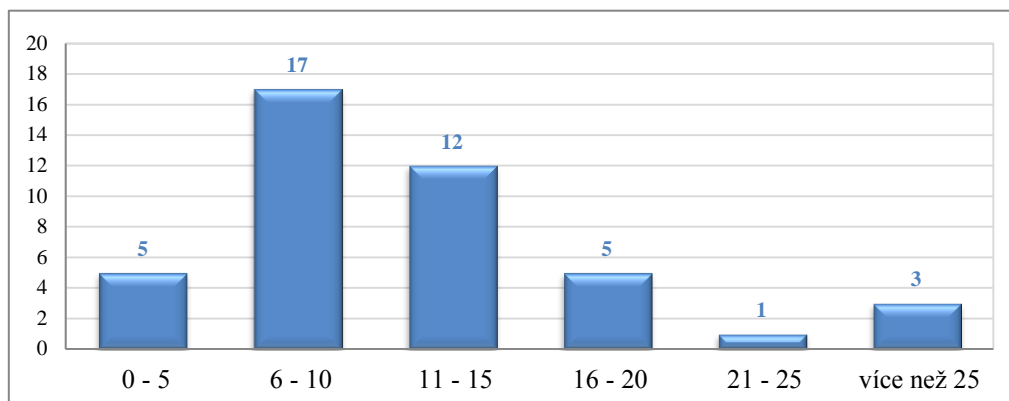
Zdroj: Vlastní

Za svůj pracovní den napíše většina projektových manažerů 11 – 30 e-mailových zpráv. Nejpočetnější zastoupení má odpověď 21 – 30 e-mailů. Obecně lze tedy říci, že projektový manažer obdrží více e-mailů, než odešle. Může to být způsobeno tím, že ne na všechny zprávy musí bezpodmínečně nebo hned reagovat. Projektovým manažerům mohou být také zasílány nejrůznější podklady, informace a nabídky týkající se projektu. Některé záležitosti vyřeší projektový manažer osobně nebo telefonicky poté, co mu byl zaslán např. e-mail s problémem. Využije tak k odpovědi jiný druh komunikace, což může rovněž způsobit zmíněný rozdíl v počtu přijatých a odeslaných e-mailových zpráv. Na způsoby komunikace při vzniku nenadálých situací se dotazuje předposlední otázka průzkumu (viz otázka č. 17).

V prostředí firem je na denním pořádku také komunikace prostřednictvím mobilních telefonů. Další otázka zjišťuje, jak často projektoví manažeři využívají právě tento komunikační způsob:

Otázka č. 14

„Kolik pracovních telefonických hovorů v průměru realizujete během jednoho běžného pracovního dne (odchozí i příchozí)?“



Obr. 42 Průměrný denní počet realizovaných telefonických hovorů PM

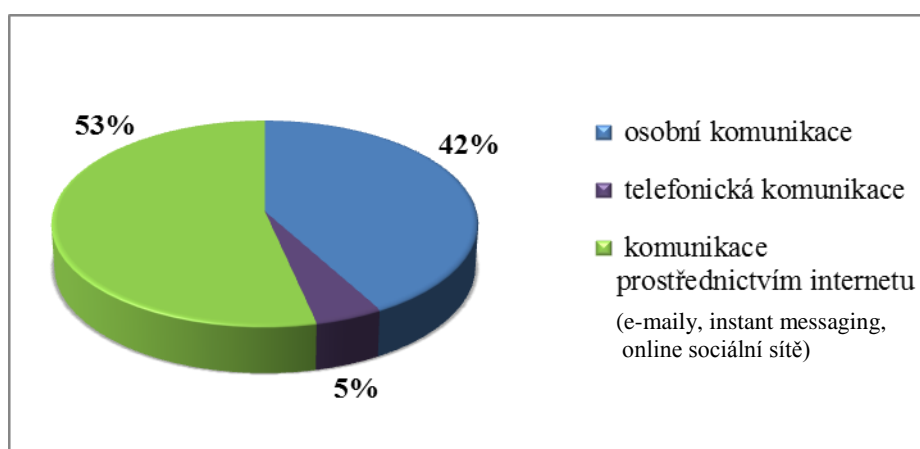
Zdroj: Vlastní

Největší část dotazovaných manažerů realizuje během jednoho pracovního dne 6 – 10 nebo 11 – 15 pracovních telefonických hovorů, což průměrně představuje přibližně 1 – 2 hovory za hodinu. Tento počet se na první pohled nezdá vysoký, připočtou-li se však počty odeslaných e-mailů, osobní schůzky a komunikace s využitím instant messaging aplikací nebo sociálních sítí, je čas projektových manažerů věnovaný komunikaci značný.

Závěrečné 4 otázky průzkumu se zaměřují na obecnou formu komunikace, její předpis a náměty na zlepšení.

Otázka č. 15

„Jaké formě komunikace věnujete v pracovním prostředí nejvíce času?“

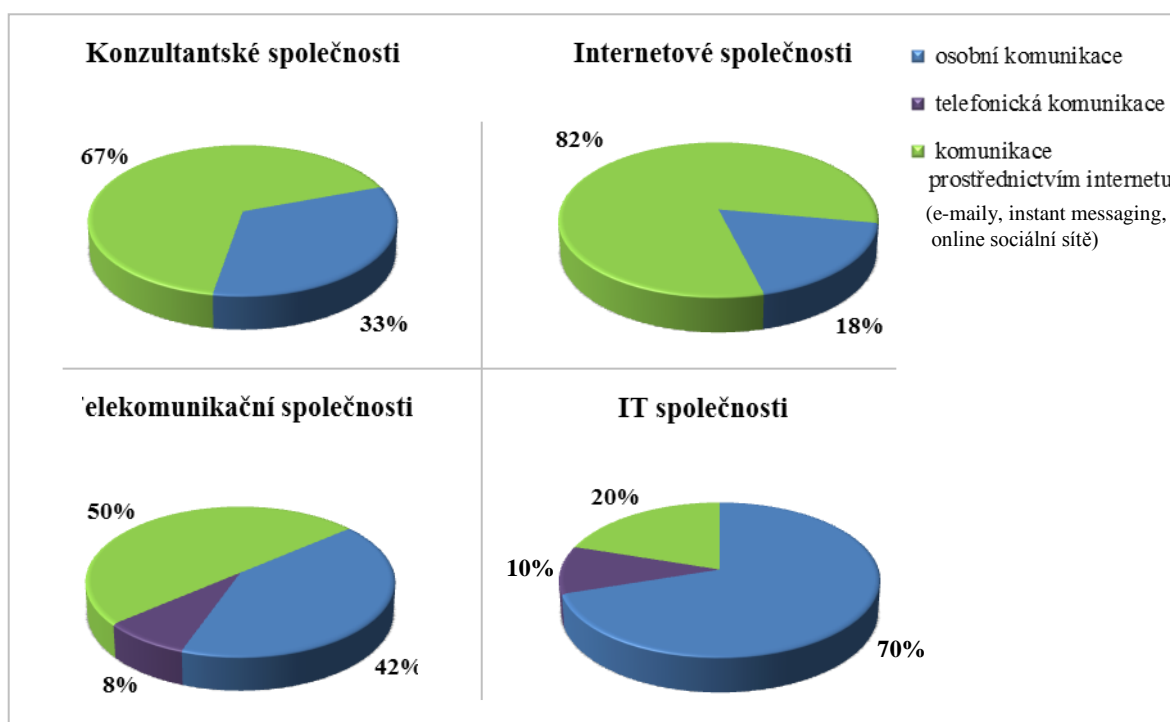


Obr. 43 Nejčastější forma komunikace PM v pracovním prostředí

Zdroj: Vlastní

Výsledky této otázky shrnují předchozí zkoumanou problematiku a je zřejmé, že komunikace prostřednictvím internetu má v pracovním prostředí velký význam. Průzkum dokonce uvádí, že se jedná o nejčastější formu komunikace projektových manažerů (uvedlo 53 % respondentů). U 42 % manažerů je nejčastěji užívaná komunikace osobní formou. Telefonickou formu uvedlo pouze 5 % dotazovaných.

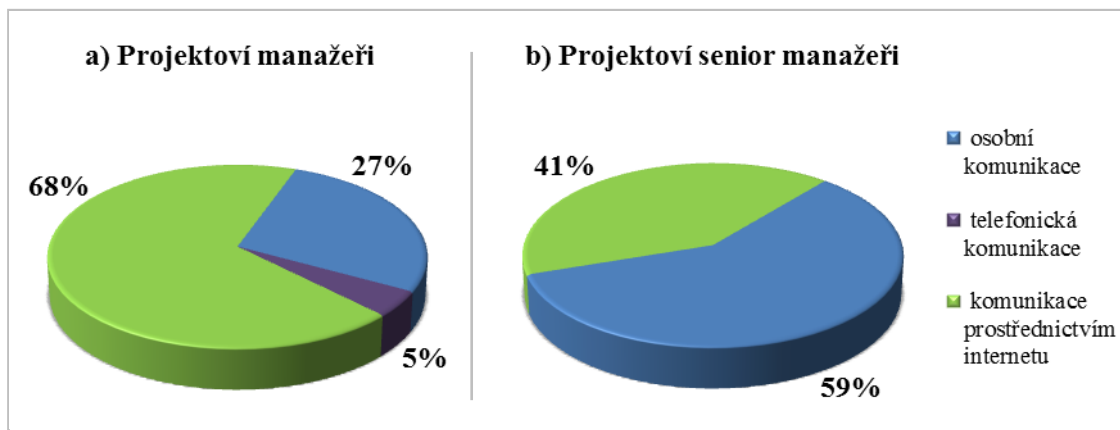
Tento graf opět znázorňuje srovnání v různých organizacích:



Obr. 44 Nejčastější forma komunikace PM v pracovním prostředí dle typu společnosti

Zdroj: Vlastní

U této otázky se odpovědi významně lišily z hlediska typů organizací. U internetových společností komunikace prostřednictvím internetu naprosto dominuje. Manažeři těchto firem na internetu podnikají, řídí internetové projekty a celkově internetem žijí. Mají k němu kladný vztah a využívají ho nejvíce. Komunikaci prostřednictvím internetu využívá i většina respondentů z konzultantských firem. Tito manažeři většinou pracují na projektech různých klientů a mnoho věcí řídí na dálku právě prostřednictvím internetu. U telekomunikačních společností je poměr osobní a internetové komunikace vyrovnanější a u IT společností zase výrazně převládá komunikace osobní, kterou uvedlo 70 % projektových manažerů.



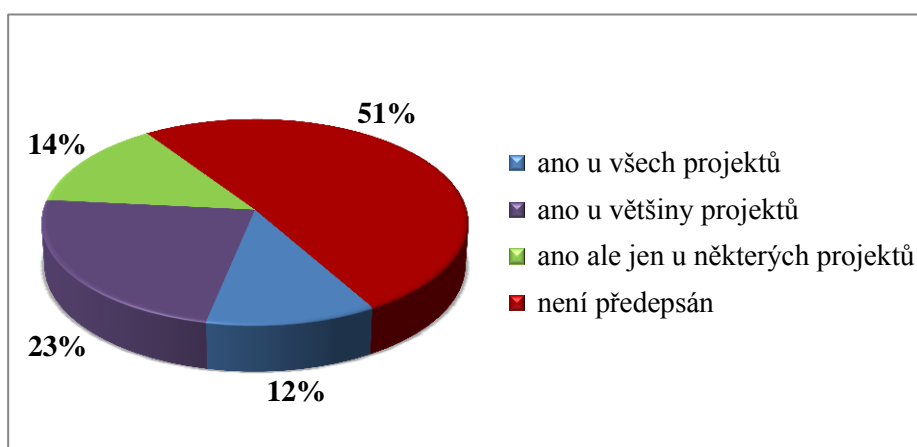
Obr. 45 Nejčastější forma komunikace v pracovním prostředí dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní

Odlišnost je patrná i mezi pracovními pozicemi „Projektový manažer“ a „Projektový manažer senior“. Zatímco u „Projektových manažerů“ převládá nejčastěji komunikace prostřednictvím internetu, u „Projektových senior manažerů“ je nejčastější formou komunikace osobní. Senior manažeři jsou většinou zkušenější a účastní se více schůzek, vyjednávání o projektu a obecně více komunikují s klienty i nadřízenými. Vedení firmy si zpravidla žádá jejich názory či pohledy na různé situace atp.

Otázka č. 16

„Máte předepsán způsob komunikace na projektech (např. v komunikačním plánu)?“



Obr. 46 Předepsaný způsob komunikace na projektech

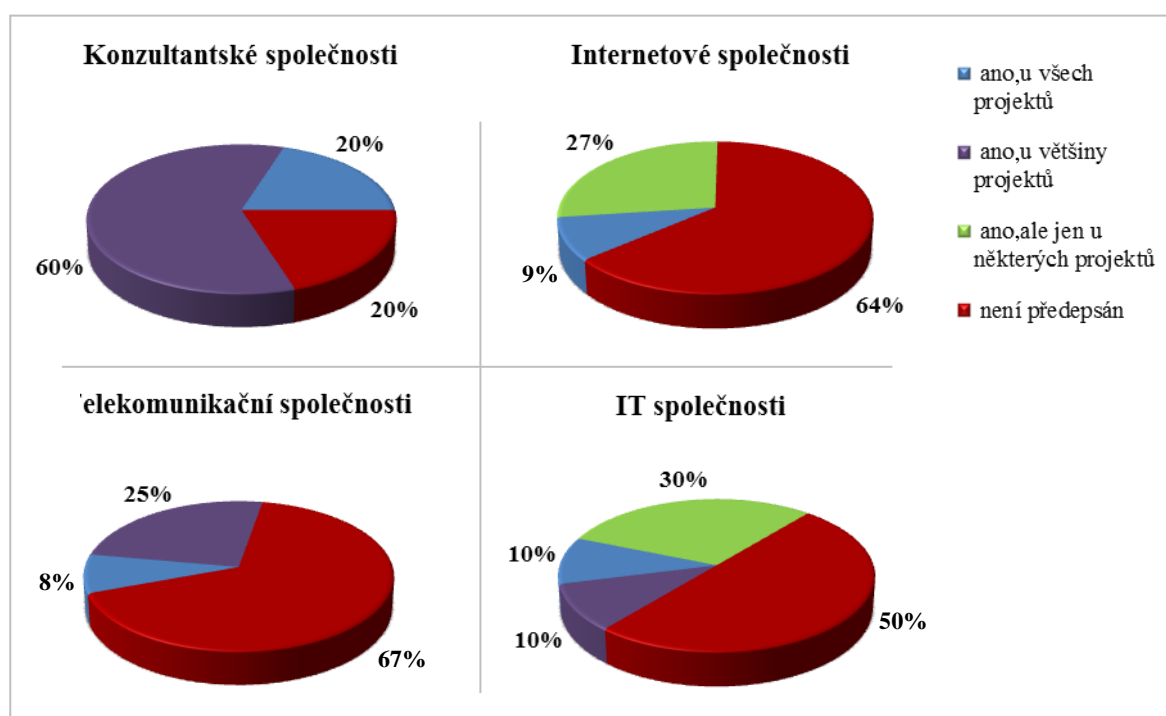
Zdroj: Vlastní

Otázka zjišťovala, zda mají projektoví manažeři způsob komunikace předepsán. Přibližně v polovině případů (51 %) způsob komunikace předepsán není. Pouze 12 % projektových manažerů uvedlo, že má způsob předepsán u všech projektů. Téměř třetina případů má komunikaci stanovenou u většiny projektů a 14 % dotazovaných se s předepsaným způsobem komunikace setkává pouze u některých projektů.

Podotázkou k tomuto tématu bylo: „*Pokud ano, jak je předepsán?*“

Naprostá většina respondentů uvedla, že má způsob komunikace předepsán v komunikačním plánu. Dalšími odpověďmi byly také „*v kartě klienta*“, „*aplikuji IPMA metodiku*“ nebo „*máme popsány pouze high level toky, plán komunikací a řízení komunikací si PM jinak může určit sám*“.

Tento graf uvádí srovnání předepsaného způsobu komunikace na projektech ve zkoumaných společnostech:



Obr. 47 Předepsaný způsob komunikace na projektech dle typu společnosti

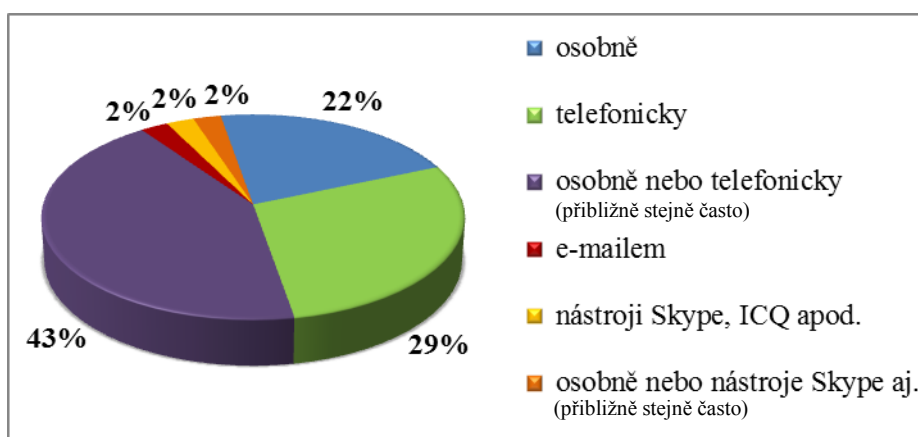
Zdroj: Vlastní

U konzultantských společností je patrný největší rozdíl, neboť 60 % projektových manažerů má předepsán způsob komunikace u většiny řízených projektů a 20 % u všech projektů. V těchto společnostech se zabývají přímo poradenstvím v oblasti projektového managementu, a proto je kladen důraz na správné postupy. Opačná situace je v internetových společnostech, kde 64 % manažerů způsob komunikace předepsán nemá. Zbylá část používá komunikační předpis pouze u některých projektů a pouze 9 % respondentů má komunikaci na projektu ustanovenou vždy. Rovněž u telekomunikačních společností nemají většinou projektoví manažeři způsob komunikace předepsán (uvedlo 67 %). U IT firem není komunikace předepsána v polovině případů a pouze 20 % manažerů označilo odpověď „ano, u všech projektů“ nebo „ano, u většiny projektů“. Někteří projektoví manažeři vnímají tuto situaci jako námět pro zlepšení současného komunikačního stavu (viz otázka č. 18).

Otázka č. 17

„Jak nejčastěji komunikujete se členy projektového týmu v případě vzniku nenadálých situací?“

Předposlední otázka průzkumu zjišťuje nejčastěji užívaný způsob komunikace při vzniku nenadálých událostí:



Obr. 48 Nejčastější způsob komunikace PM při nenadálých situacích

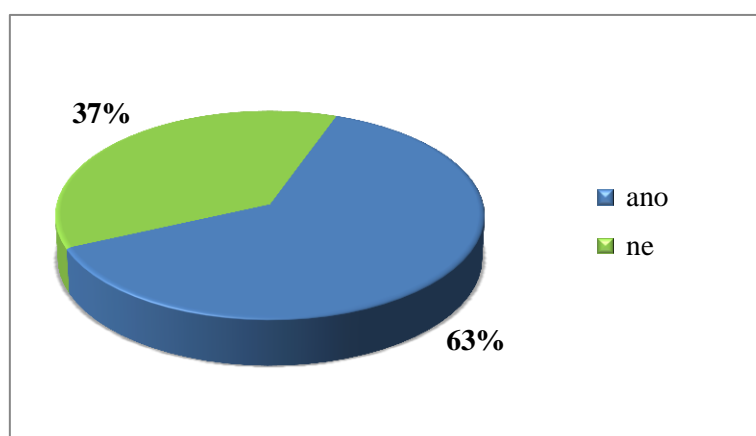
Zdroj: Vlastní

Výsledky ukazují, že projektoví manažeři v případě náhlých situací vyřizují problém nejčastěji osobně nebo telefonicky. Při řešení vzniklých problémů je většinou potřeba rychlé reakce a vysvětlení druhé strany. Z tohoto důvodu k těmto účelům téměř nevyužívají e-mail a jiné softwarové nástroje, např. instant messaging. 43 % uvedlo, že osobní nebo telefonickou komunikaci užívá v krizových situacích přibližně stejně často. 29 % tvoří výhradně telefonická komunikace a 22 % komunikace osobní. Ostatní komunikační možnosti jsou spíše ojedinělé.

Otázka č. 18

„Dal by se současný způsob komunikace Vašeho projektového týmu vylepšit?“

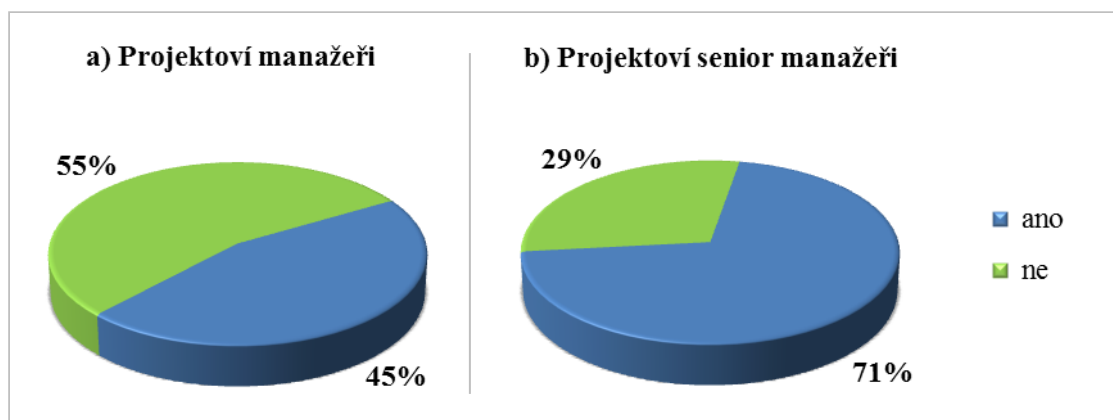
Poslední otázka průzkumu měla za úkol prozkoumat, zda by se dala komunikace týmů projektových manažerů vylepšit:



Obr. 49 *Názor PM na možnost zlepšení komunikace*

Zdroj: Vlastní

Pocit, že by mohla být komunikace na projektu zlepšena, má většina z dotazovaných projektových manažerů (63 %). Z posledního srovnání výsledků dle typů pracovních pozic „Projektový manažer“ a „Projektový manažer senior“ vzešel následující graf:

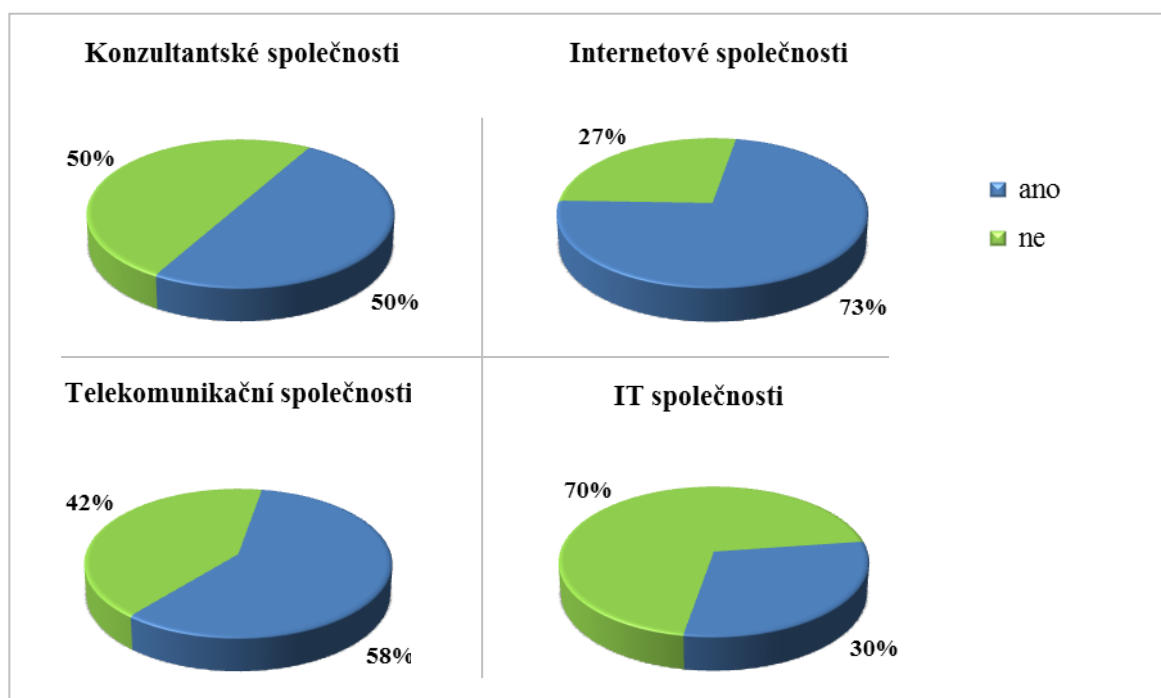


Obr. 50 *Názor PM na možnost zlepšení komunikace dle pracovní pozice*

Zdroj: Vlastní

Více „Projektových senior manažerů“ si myslí, že by se dal způsob komunikace jejich projektových týmů zlepšit. Tuto odpověď uvedlo 71 % dotazovaných. U pracovníků na pozici „Projektový manažer“ mírně převládá opačný názor. Odpověď „ne“ označilo 55 % manažerů. Senior manažeři zřejmě vidí, díky svým zkušenostem, více slabých míst.

Významné rozdíly zachycuje i srovnání názorů projektových manažerů z různých firem:



Obr. 51 *Názor PM na možnost zlepšení komunikace dle typu společnosti*

Zdroj: Vlastní

Možnost zlepšení komunikace nejčastěji připouští projektoví manažeři internetových firem (73 %). U konzultantských firem nepřevládá ani jeden z názorů. V telekomunikačních firmách uvedlo odpověď „ano“ 58 % respondentů a v IT společnostech zase převažuje názor, že by se současný stav komunikace na projektech vylepšit nedal. Tuto odpověď označilo 70 % projektových manažerů těchto firem.

Respondenti, kteří odpověděli kladně, museli vyplnit též následující podotázku: „*Pokud ano, jakým způsobem?*“ Následující tabulka uvádí náměty projektových manažerů na zlepšení komunikace svých projektových týmů:

Tab. 3 *Návrhy PM na zlepšení komunikace na projektech*

Návrh
- větší formalizace, pružnost
- zavedením určitých standardů a předem definovaných komunikačních kanálů pro určité typy situace
- ustanovením komunikační politiky
- větší množství sdílených souborů, psaní emailů s kopií na zbytek týmu (vede k lepší informovanosti)
- komunikační plán
- collaborative nástroje - workdesk, web konference
- více osobního kontaktu
- lepší online nástroje s integrací
- proaktivitou druhých stran
- jasná specifikace úkolů
- video s mezinárodním týmem
- lepší systém archivace mailů, ústní dohody převádět do písemné podoby atd.
- použití instant messagingu s presenčním módem
- více osobní než mailový
- sjednocení komunikace, při různých projektech různé metody
- dodržování nastavených pravidel
- více osobních schůzek
- zavedením komunikačních předpisů

Zdroj: Vlastní

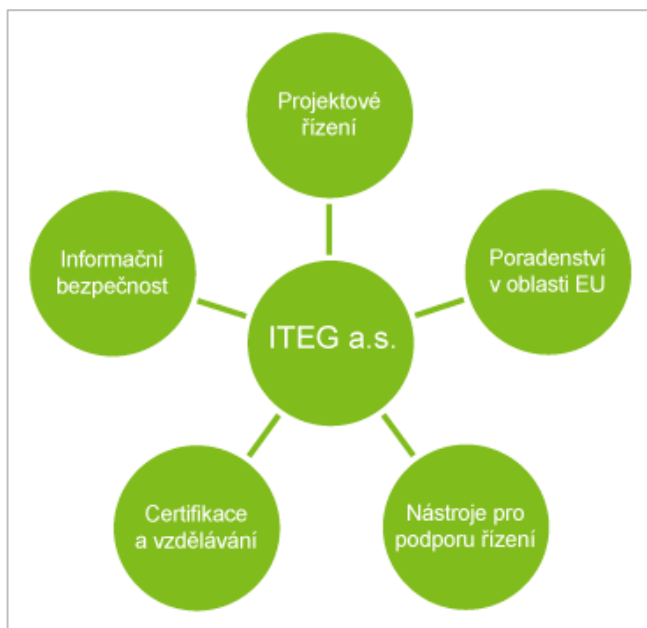
Některé návrhy se mezi projektovými manažery opakovaly. K nejčastějším patřilo více osobního kontaktu a ustanovení komunikačních pravidel např. zavedením komunikačního plánu.

5 Návrh řešení pro zlepšení komunikace

Cílem této části je navržení vhodného softwarového produktu pro zlepšení komunikace a celkové spolupráce projektových týmů ve společnosti ITEG a.s. Nejprve je představen současný stav komunikace ve firmě, následuje volba komunikačního nástroje včetně důvodů jeho výběru, testování funkcí sociálních sítí nové aplikace a shrnutí možných přínosů pro organizaci plynoucích z implementace tohoto řešení.

5.1 Profil společnosti ITEG a.s.

Firma ITEG a.s. vstoupila na český trh v roce 2004 se silnou kombinací znalostí a zkušeností v oblasti projektového řízení, informační bezpečnosti a strategického poradenství. Společnost patří mezi nejrychleji rostoucí firmy v oboru. Od počátku pochází klienti firmy z oblasti státní správy a samosprávy, finančních organizací a telekomunikací. V současné době jsou kompetence firmy uspořádány do pěti skupin, které jsou vzájemně provázány:



Obr. 52 Kompetenční centra společnosti ITEG a.s.

Zdroj: Iteg.cz

Projektovým managementem a poradenstvím v této oblasti se zabývá kompetenční centrum Projektové řízení. Konzultanti firmy mohou vstoupit do projektu již při jeho zadání nebo se zapojit v průběhu kterékoliv realizační fáze. Firma přebírá za projekt kompletní odpovědnost nebo působí v roli poradců a specialistů na vybrané disciplíny řízení projektů. Cílem je navrhnout, monitorovat a zlepšovat projektové postupy, metodiky i nástroje. Zaměstnanci firmy poté srozumitelně vysvětlí novou metodiku a naučí klienty aplikovat ji v reálných projektech.

5.2 Současný stav komunikace

Dle průzkumu využívají projektoví manažeři společnosti ITEG a.s. pro pracovní účely jen sociální sítě LinkedIn a Twitter. LinkedIn jim slouží většinou pouze jako virtuální životopis a zdroj kontaktů na kolegy ze současných i předchozích zaměstnání. Twitter je příležitostně využíván jako zdroj nápadů, neboť nejrůznější témata a problémy jsou na této síti diskutovány experty z celého světa. Ani jedna z uvedených sociálních sítí však není určena pro vnitropodnikovou komunikaci nebo komunikaci projektových týmů. V konzultantské společnosti ITEG a.s. se pro tyto účely zatím žádná sociální síť nepoužívá, podobně jako ve většině organizací v České republice. Nejběžnějším softwarovým nástrojem projektových manažerů je e-mail, který využívají pro formální i neformální komunikaci. Pro čistě neformální komunikaci v reálném čase se v ITEG a.s. používá instant messaging aplikace Skype.

Zaměstnanci ITEG a.s. využívají též nástroj SharePoint Services 3.0, který je do firmy dodáván jako služba. SharePoint zajišťuje společnost Igunum, s.r.o., která je poskytovatelem hostingových služeb a stará se o administraci na serverové straně. Výhodou spravování serveru dodavatelem jsou nízké náklady na administraci a pravidelné zálohování dat. Služba využívá zabezpečeného protokolu a dodavatel se smluvně zavazuje k ochraně firemních informací a uložených dokumentů. SharePoint obsahuje některá globální nastavení společná pro celý server, vzhled a interní struktura stránek je pak vysoce upravitelná a administraci má již na starosti přímo zaměstnanec firmy ITEG a.s. SharePoint je ve společnosti využíván především jako úložiště projektové

dokumentace, ale rovněž jako firemní intranet, který ovšem neobsahuje příliš informací a v současné době není příliš rozvíjen. Jednotlivé projekty mají v SharePointu založeny své podstránky a jsou přístupné pouze oprávněným uživatelům, kterými jsou zpravidla členové daného projektového týmu a vedení firmy. SharePoint však nabízí mnohem více možností, které by mohly být v projektovém řízení využity. Především jeho verze SharePoint 2010 obsahuje nyní nový modul Komunity integrující oblíbené funkce sociálních sítí.

5.3 Volba nového komunikačního nástroje

Z teoretické části práce vyplynulo, že vhodnými nástroji pro zlepšení komunikace na projektech by mohly být sociální sítě Yammer a SocialText a také aplikace MS SharePoint 2010 s nově integrovanými funkcemi sociálních sítí. Právě nástroj SharePoint je v této práci zvolen jako návrh na zlepšení komunikace a spolupráce projektových týmů společnosti ITEG a.s.

Hlavním důvodem výběru nástroje MS SharePoint 2010 je současné využívání jeho starší verze SharePoint Services 3.0. Velkou výhodou je, že uživatelské prostředí a ovládání aplikace je zaměstnancům dobře známé. Museli by se tak naučit pracovat pouze s novými funkcemi sociálních sítí, které jsou velice intuitivní a podobné funkcím nejznámějších sociálních sítí typu Facebook, Twitter, LinkedIn, aj. Jak bylo uvedeno v předchozím textu, nástroj SharePoint je již ve firmě používán především jako úložiště projektové dokumentace. Zavedení verze SharePoint 2010 by tak představovalo pouze vylepšení stávajících služeb, tzv. upgrade.

Současná cena odebírané služby SharePoint Services 3.0 v ITEG a.s. je přibližně 2 000 Kč měsíčně. Cena za pronájem edice SharePoint Server 2010 Standard by byla o něco dražší, neboť tato verze vyžaduje SharePoint Server. Nový produkt by se však stal pro firmu určitě velkým přínosem. Společnost Ignum, s.r.o. vyhotovila nabídku na poskytnutí této služby za 3040 Kč bez DPH měsíčně. Nabídka byla zjišťována pro 25 potenciálních uživatelů. Sociální síť SocialText na svých internetových stránkách také uvádí roční cenu svých služeb a to od 5 000 dolarů. Zároveň však dodává, že službu poskytne pro minimální počet

100 uživatelů. Společnost ITEG, a.s. má v současné době několik desítek zaměstnanců, a proto by i z tohoto důvodu nebylo zavedení nástroje SocialText vhodné. Alternativním řešením je sociální síť Yammer, jejíž cenové podmínky jsou příznivější. Yammer nabízí dva produkty ve verzích Basic a Premium. Verze Basic je zcela zdarma, ale obsahuje méně funkcí. Produkt Premium je zpoplatněn částkou 5 dolarů měsíčně na každého uživatele a nabízí vyšší kontrolu bezpečnosti, větší možnost administrace, prioritní podporu dodavatelem a další funkce. Tato cenová nabídka by byla pro firmu ITEG a.s. výhodná, neboť je menší organizací. Ačkoliv je pro své uváděné výhody zvoleno řešení v podobě aplikace MS SharePoint 2010, specializovanou sociální síť Yammer lze rovněž doporučit i s ohledem na to, že ji využívá mnoho předních světových společností.

Dalším důvodem volby MS SharePoint 2010 je, že zbylé dva uvažované nástroje Yammer a SocialText nejsou zatím v České republice příliš známé, nenabízí takovou zákaznickou podporu jako SharePoint a postrádají též lokalizaci do českého jazyka, což by mohlo některé uživatele odradit v jejich používání. Nasazení SharePointu 2010 by také sjednotilo možnosti spolupráce, komunikace a správy dokumentů pod jednu aplikaci, kterou by členové projektového týmu využívali snáze a častěji než několik oddělených softwarových nástrojů.

Silnou stránkou SharePointu je navíc velká možnost úpravy stránek firemním administrátorem či přímo samotnými uživateli. SharePoint také nabízí více funkcí a provázanost s kancelářskou sadou MS Office, která je ve společnosti ITEG a.s. používána. Dokumenty lze např. editovat přímo v internetovém prohlížeči a mohou být upravovány několika uživateli současně. Provázanost nechybí ani s nástroji MS Project, MS Visio či MS Exchange Server. Doporučením firmě ITEG a.s. je zároveň začlenění aplikace MS SharePoint Workspace 2010, která je offline klientem SharePointu 2010 a desktopovou aplikací umožňující snadnou instant messaging komunikaci. Členové projektového týmu uvidí, zda jsou jejich kolegové připojeni a mají též přístup k obsahu uloženému na webech služby SharePoint. Mohou tak jednoduše editovat dokumenty, zobrazovat úkoly a další položky. Samotná služba MS SharePoint 2010 nabízí k zakoupení 3 různé produkty: Foundation, Standard a Enterprise. Následující tabulka uvádí porovnání těchto edicí z pohledu modulu Komunity a obsažených funkcí sociálních sítí:

Tab. 4 Srovnání edicí MS SharePoint 2010 dle obsažených funkcí sociálních sítí

Foundation	Standard	Enterprise
Blogy Diskuse Fotografie a přítomnost Připojení k serverům Office Communication Server a Exchange Server	<i>Obsahuje funkce Foundation</i> <hr/> Aktualizace stavu Členství Hodnocení Můj obsah Můj profil Nástroj značky a poznámky Návrhy klíčových slov Návrhy kolegů Podnikové wiki weby Poslední aktivity Poznámková oblast Profily značek Prohlížeč organizace Ptejte se Shluky značek Síť kolegů Výměna diskusních příspěvků	<i>Obsahuje funkce Foundation a Standard</i>

Zdroj: Sharepoint.microsoft.com

Produkt Foundation je další verzí předchozí služby SharePoint Services. Edice Standard a Enterprise navazuje na sérii produktů SharePoint Portal Server. Edice Foundation nabízí např. blogy a diskuse, ale na rozdíl od produktů Standard či Enterprise, neobsahuje profily uživatelů, tagování, hodnocení obsahu, aktualizaci stavů a další prvky typické pro sociální síť. Návrhem je proto zakoupení služby SharePoint v edici SharePoint Server 2010 Standard Edition. Nové funkce sociálních sítí byly otestovány a jsou zdokumentovány v následující kapitole.

5.4 Testování funkcí sociálních sítí

Testování nových funkcí zvolené aplikace MS SharePoint 2010 probíhalo za pomoci zkušebních verzí Windows Server R2 a SharePoint Server 2010 Standard. Výsledky testování v této kapitole přináší shrnutí přínosů nových funkcí sociálních sítí, které nepochybně posilují možnosti komunikace a spolupráce členů projektových týmů.

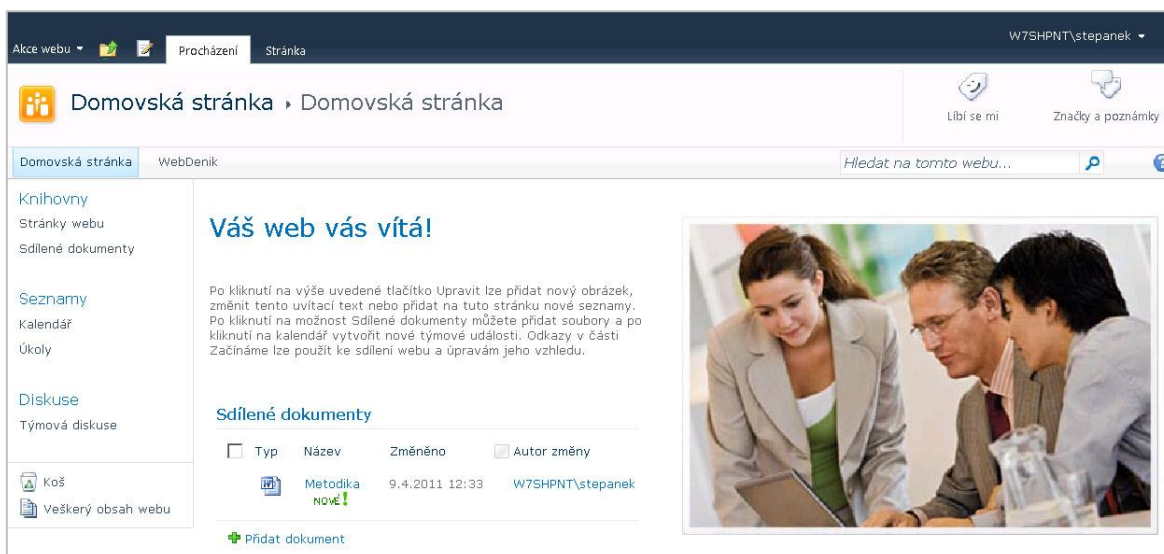
V testovací verzi byli vytvořeni 2 uživatelé s cílem vyzkoušet jejich vzájemnou interakci. Nové funkce sociálních sítí aplikace SharePoint 2010 byly při testování rozděleny do 6 následujících skupin:

- Osobní web a uživatelský profil
- Tagování a poznámky
- Úkoly a schůzky
- Týmové diskuse
- Blogy a wiki stránky
- Rating a spolupráce nad dokumenty

Testované skupiny přiblíží nové možnosti komunikace a spolupráce, které zvolené řešení nabízí a které mohou posloužit členům projektových týmů.

1. Osobní web a uživatelský profil

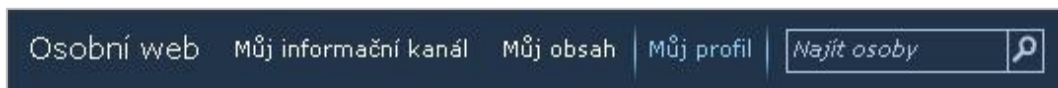
Po přihlášení do SharePointu se uživatel ocitne na „**Domovské stránce**“, jejíž vzhled i obsah lze přizpůsobovat potřebám zaměstnanců. Na domovskou stránku je možné umístit jiné odkazy, seznamy, obrázek, uvítací text atp.



Obr. 53 Domovská stránka MS SharePoint 2010

Zdroj: Vlastní

Každý zaměstnanec má k dispozici svůj osobní web. V aplikaci MS SharePoint 2010 je tento web výrazně rozšířen a převzal nejznámější prvky typické pro nejpoužívanější online sociální síť.



Obr. 54 Nové sociální prvky osobního webu

Zdroj: Vlastní

Osobní web nyní obsahuje **informační kanál** zobrazující nejružnější aktuality. Zařazení osob mezi kolegy umožní sledovat jejich prováděné aktivity na SharePointu. Jedná se např. o aktualizaci profilu, přidání komentáře k blogu či hodnocení obsahu dokumentu.

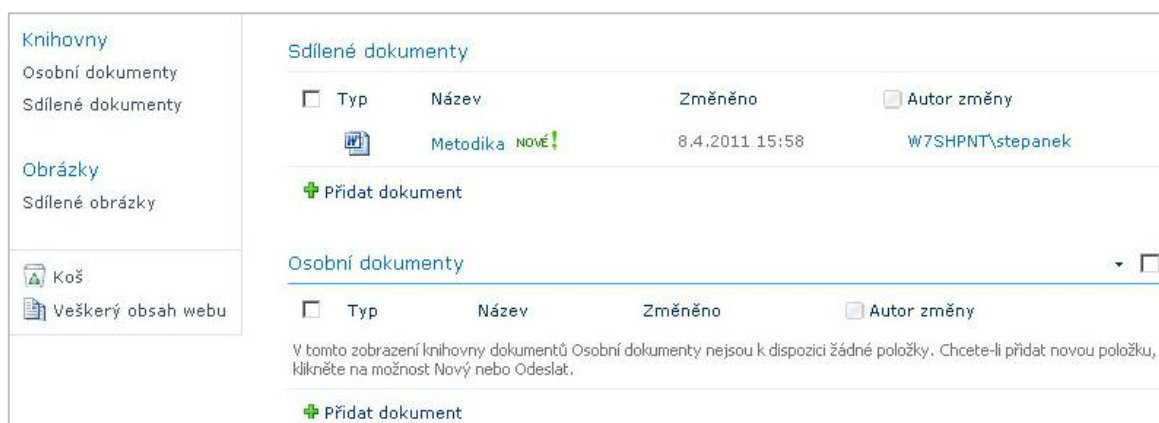
Nastavení informačního kanálu	
Zájmy:	<input type="text"/> Můžete sdílet osobní a pracovní zájmy. Pomůžeme vám udržet si přehled o aktivitách souvisejících s těmito zájmy prostřednictvím událostí ve vašem informačním kanálu.
E-mailová oznámení:	<input checked="" type="checkbox"/> Upozorňovat, když někdo zanechá poznámku o mém profilu <input checked="" type="checkbox"/> Upozorňovat, když mě někdo přidá jako kolegu <input checked="" type="checkbox"/> Odesílat návrhy na nové kolegy a klíčová slova Vyberte e-mailová oznámení, která chcete přijímat.
Sledované aktivity:	<input checked="" type="checkbox"/> Hodnocení <input checked="" type="checkbox"/> Stavová zpráva <input checked="" type="checkbox"/> Změna vedoucího <input checked="" type="checkbox"/> Nový příspěvek na blog <input checked="" type="checkbox"/> Nové členství <input checked="" type="checkbox"/> Sdílení zájmů <input checked="" type="checkbox"/> Značky od kolegů <input checked="" type="checkbox"/> Příspěvky v poznámkové oblasti <input checked="" type="checkbox"/> Značky odpovídající mým zájmům <input checked="" type="checkbox"/> Narozeniny <input checked="" type="checkbox"/> Nadcházející výročí zaměstnání <input checked="" type="checkbox"/> Výročí zaměstnání <input checked="" type="checkbox"/> Nový kolega <input checked="" type="checkbox"/> Změna funkce <input checked="" type="checkbox"/> Aktualizace profilu <input checked="" type="checkbox"/> Nadcházející narozeniny

Obr. 55 Možnosti nastavení informačního kanálu

Zdroj: Vlastní

Uživatel si může zvolit, o kterých událostech a aktivitách chce být informován. Služba umožňuje též výběr e-mailového oznámení např. při zanechání poznámky na profilu aj. Poslední možností je **vyhledávání osob** v podnikové síti. Uživatel má možnost vyhledávat nejrůznější experty pro daný projekt či problém. SharePoint rovněž nabízí vyhledávání dokumentů a odkazů dle různých kritérií.

Dalším prvkem Osobního webu je **správa obsahu**, která umožňuje sdílení dokumentů vč. obrázků a ukládání osobních dokumentů přístupných pouze danému uživateli. Sdílení informací a tvorba obsahu jsou jedny z nejzásadnějších funkcí sociálních sítí.



Obr. 56 Sdílení dokumentů

Zdroj: Vlastní

Základem každé online sociální sítě je **uživatelský profil** obsahující osobní informace o jeho vlastníkovi. Uživatel může určit, jaké osobní údaje v profilu uvede a zda budou soukromé nebo veřejně přístupné každému. Uživatelský profil obsahuje podstránky: Přehled, Organizace, Obsah, Značky a Poznámky, Kolegové a Členství.


První podstránkou je Přehled, kam se ukládají obecné informace o zaměstnanci, jako je jeho pracovní zařazení, dovednosti, školy, zájmy, minulé projekty, atp. Profil uživatele obsahuje též typickou funkci sociálních sítí, kterou je **aktualizace stavu** nebo tzv. **status**. Uživatel má možnost napsat, na čem zrovna pracuje, co si myslí nebo o jakou žádá radu.

Osobní web Můj informační kanál Můj obsah Můj profil Najít osoby

Zobrazit můj profil z pohledu: Všichni

15:43

připravuji plán projektu

 **W7SHPNT\stepanek** Pracuji v divizi Project

Divize Project

Mobilní telefon : +420777111333

Minulé projekty : Projekt X

Dovednosti : Presentace, MS Project, IPMA

Školy : Technická univerzita v Liberci

Narozeniny : 28 květen

Zájmy : Projektový management, sociální sítě

[Skrýt informace](#)

[Upravit můj profil](#)

Přehled Organizace Obsah Značky a poznámky Kolegové Členství

Obr. 57 Uživatelský profil s možností aktualizace statusu

Zdroj: Vlastní

Dalším odkazem u uživatelského profilu je Organizace. Tato položka obsahuje organizační schéma podniku, které je automaticky generované dle uživatelských účtů. Následuje položka Obsah, která opět zobrazí sdílené dokumenty a nejnovější příspěvky blogu. Položka Kolegové nabízí přehled přidáných spolupracovníků.

Přidat do mého týmu:

☒ Ano

☐ Ne

Přidat do skupiny:

☒ Stávající skupina:

Známí, přátelé, kolegové

☐ Nová skupina:

Zobrazit tohoto kolegu pro:

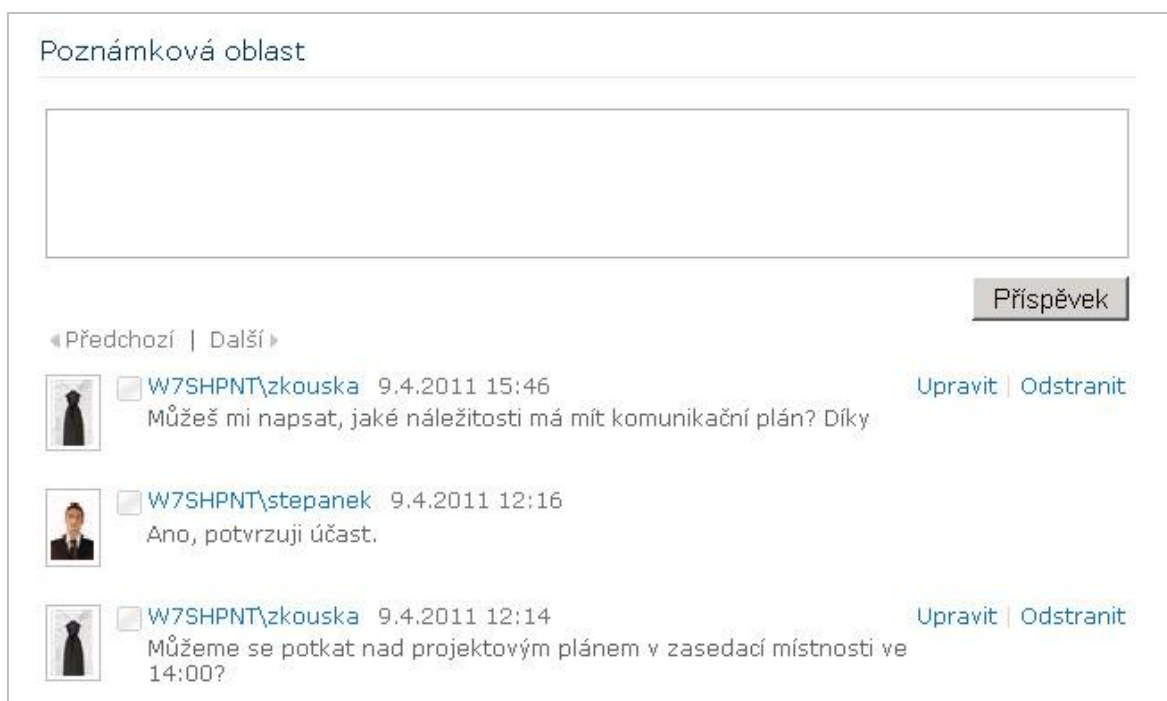
Všichni

Obr. 58 Přidání nového kolegy

Zdroj: Vlastní

Aktivita přidaných kolegů se zobrazují v představeném informačním kanálu. Spolupracovníka je možné přidat do týmů a skupin, což usnadní kontrolu ochrany osobních údajů v profilu. Profil uživatele pak může být nastaven tak, aby byl viditelný pouze pro členy projektového týmu. Skupiny lze použít představené nebo vytvořit zcela nové pro konkrétní projekt.

Uživatelský profil nabízí další dvě zajímavé funkce. První z nich je **Poznámková oblast** nebo též Poznámková deska (v anglické verzi Note Board). Uživatelé mohou přes tuto oblast vzájemně jednoduše komunikovat. Poznámkové desky jsou k dispozici na stránkách s profily uživatelů, na stránce tagů a také stránce organizace.



Obr. 59 Poznámková deska

Zdroj: Vlastní

Druhá zmíněná funkce nese název: „**Zeptej se mě na**“. Uživatel uvede oblasti, na které je ochoten poskytnout odpovědi ostatním zaměstnancům, např. Fondy EU, Certifikace IPMA aj. většinou související s pracovní činností. Tyto oblasti jsou ve formě odkazů uvedeny u profilu uživatele, kolegové si je mohou zobrazit a vznést svůj dotaz. Jelikož se jedná o systém tagování, odkazy lze rovněž vyhledávat.

2. Tagování a poznámky

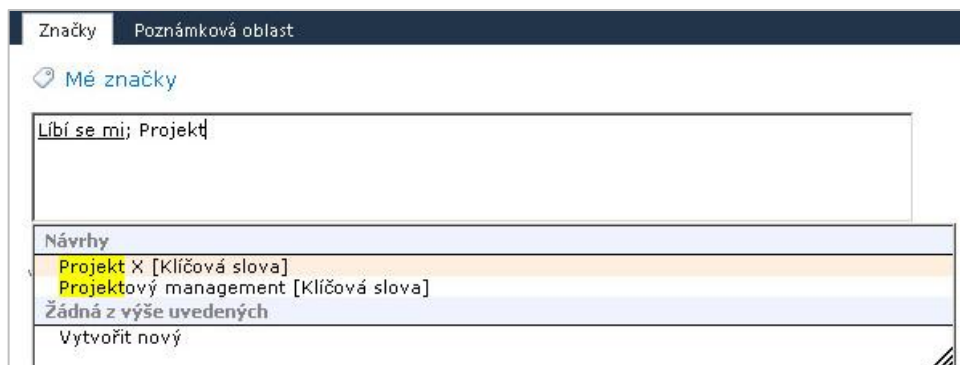
Uživatelský profil obsahuje též odkaz **Značky a poznámky** představující souhrn tagů a poznámek uživatelů k jednotlivým stránkám či dokumentům. Tag je označení nebo klíčové slovo, které napomáhá k pozdějšímu vyhledávání nejrozličnějších prvků. V SharePointu 2010 lze takto označit nebo přidat poznámku ke všem stránkám či dokumentům. V pravém rohu každé stránky se objeví položky „**Líbí se mi**“ a „Značky a poznámky“. Líbí se mi je klasickou funkcí sociální sítě Facebook. Toto tlačítko přidá tag s informací o oblíbě nějakého prvku uživatelem, viz níže.



Obr. 60 Funkce Líbí se mi a tagování stránek

Zdroj: Vlastní

Druhé tlačítko slouží k vytvoření vlastního značení, které má větší vypovídací schopnost např. o obsahu dokumentu. Dokument lze označit vlastní značkou, což umožní jeho snadné vyhledávání. Poznámková oblast nabízí vložit delší text či popis k označované položce.



Obr. 61 Vlastní značky a poznámky

Zdroj: Vlastní

Údaje z profilu uživatelů jsou rovněž převedeny na tagy a usnadňují tak vyhledávání lidí dle jejich dovedností, kvalifikace, předešlých projektů, týmů atp.

Podrobnosti		Zobrazit
Minulé projekty:	<input type="text" value="Projekt X;"/> <small>Poskytuje informace o předchozích projektech, týmech nebo skupinách.</small>	Všichni
Dovednosti:	<input type="text" value="Prezentace; MS Project; IPMA;"/> <small>Uveďte dovednosti potřebné k vykonávání vašeho zaměstnání nebo předchozích projektů (např. C++, projevy na veřejnosti, design).</small>	Všichni
Školy:	<input type="text" value="Technická univerzita v Liberci;"/> <small>Uveďte seznam škol, které jste navštěvovali.</small>	Všichni
Narozeniny:	<input type="text" value="28 květen"/> <small>Zadejte datum v následujícím formátu: 08 duben</small>	Všichni

Obr. 62 Tagování profilových údajů

Zdroj: Vlastní

3. Úkoly a schůzky

SharePoint 2010 umožňuje i vytváření **úkolů** a **schůzek**. Tyto funkce jsou velmi nápomocné pro spolupráci projektového manažera s ostatními členy projektového týmu. Úkol může projektový manažer přiřadit jednomu nebo více zaměstnancům. Zároveň může zvolit upozornění na nový úkol, které je zasláno buď na e-mailovou adresu, nebo přímo na mobilní telefon. Uživatel nalezne zadanou práci pod složkou Úkoly, ve které uvidí aktuální seznam úkolů s termíny plnění, prioritou a stavem vyhotovení. Projektový manažer má rovněž přehled o zadaných úkolech a stavu jejich zpracování.

<input type="checkbox"/>	Typ	Nadpis	<input type="checkbox"/> Přřazeno	Stav	Priorita	Termín splnění	Hotovo (%)
		Test úkolu NOVÉ!	W7SHPNT\zkouska	Probíhá	(2) Normální	11.4.2011	40%
Přidat novou položku							

Obr. 63 Nově zadaný úkol

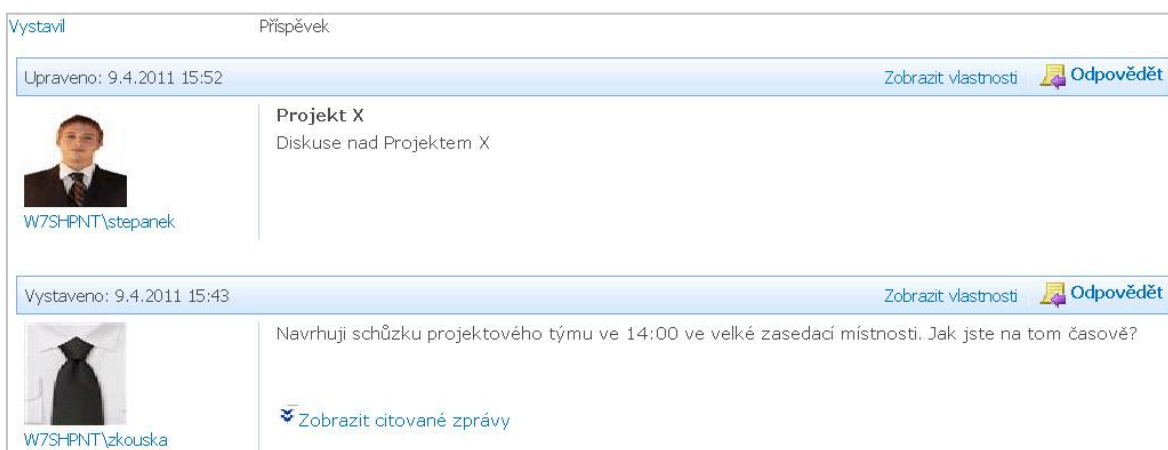
Zdroj: Vlastní

Velkou výhodou aplikace SharePoint 2010 je její provázanost na ostatní produkty společnosti Microsoft. Při vytváření schůzek jsou např. provázány kalendáře MS SharePointu a MS Exchange Serveru. U vytvořené schůzky je zobrazen seznam všech

účastníků, lze uvést informace o cílech a programu jednání nebo přiložit libovolné dokumenty týkající se projednávané oblasti.

4. Týmové diskuse

Přímo na domovské stránce je umístěn odkaz **Týmové diskuse**, který představuje další možnost online komunikace projektových týmů. Projektový manažer může vytvořit diskusní fórum k projektu či jeho částem, může zasílat upozornění členům projektového týmu a především spravovat oprávnění k vytvořené diskusi.



Obr. 64 Týmová diskuse k projektu

Zdroj: Vlastní

Seznam diskusních témat je velmi přehledný, obsahuje vždy autora příspěvku, počet odpovědí a čas poslední aktualizace. Členové projektového týmu zde mohou konverzovat nad nejrůznějšími projektovými tématy. Podobné funkce nabízí také oblíbené blogy.

5. Blogy a wiki stránky

Prostřednictvím **blogů** služby SharePoint 2010 je usnadněno sdílení informací týkajících se určitého tématu a to ve formě textů, obrázků, odkazů či videa. Blogy slouží jako týmové weby, deníky, zápisníky a k dalším účelům. Umožňují návštěvníkům vzájemně komunikovat přidáváním komentářů k vystaveným položkám. Každý zaměstnanec může mít také zřízen svůj osobní blog připojený k jeho osobnímu webu (My Site), což usnadní ostatním uživatelům blog vyhledat. Blogy mohou být velice přínosné pro zaznamenávání

zkušeností zaměstnanců, ale také jako nástroje pro týmovou komunikaci. Poskytnutím centrálního umístění pro odkazy a důležité zprávy může projektový manažer dosáhnout toho, aby byli členové týmu vždy a včas informováni.



Obr. 65 Zaměstnanecký blog

Zdroj: Vlastní

Kromě blogů lze vytvářet též firemní a týmové **wiki stránky**. Pro sdílení znalostí a zkušeností mezi členy projektového týmu tak může být použita i tato technologie. Wiki jsou internetové stránky, na kterých mohou uživatelé měnit obsah. Na rozdíl od blogů, mohou uživatelé měnit i stávající obsah. Hlavním rozdílem je že, wiki stránku vytváří a upravuje více lidí. Wiki web také typicky obsahuje odkazy na další wiki stránky. Příkladem může být internetová encyklopedie Wikipedie. Blog zpravidla zakládá jednotlivce a ostatní pouze přidávají komentáře. V SharePoint 2010 existuje pro wiki stránky bohatý textový editor, přes který mohou uživatelé upravovat texty, přidávat obrázky, video, odkazy atp.

6. Rating a spolupráce na dokumentech

Nejsilnější stránkou SharePointu je samozřejmě jeho původní účel, kterým je správa dokumentů. I tato oblast byla rozšířena o novou funkci typickou pro sociální sítě, kterou je hodnocení obsahu dokumentů, tzv. rating. Uživatelé mohou vystavené dokumenty rychle

ohodnotit pomocí pěti hvězdiček zobrazených u každého dokumentu. Zaškrtnutím nejvyššího počtu hvězdiček vyjadřuje uživatel nejlepší hodnocení obsahu. Členům projektového týmu může tato funkce urychlit a usnadnit práci při hledání potřebných a důvěryhodných dokumentů. Jak již bylo uvedeno při volbě komunikačního nástroje, SharePoint 2010 je provázaný s ostatními aplikacemi a produkty společnosti Microsoft, což z něj činí vysoce komplexní nástroj vhodný pro projektové řízení. SharePoint 2010 kombinuje precizní správu dokumentace s novými možnostmi spolupráce a komunikace členů projektových týmů.

5.5 Přínosy řešení

Nové funkce sociálních sítí aplikace SharePoint 2010 usnadňují a zrychlují komunikaci projektových týmů a zvyšují tak produktivitu jejich práce. Zaměstnanci mohou snadno a rychle získat přístup k požadovaným informacím, které potřebují k plnění pracovních úkolů. Celý projektový proces se buď zkrátí, nebo se kapacity členů projektových týmů využijí pro plnění úkolů na jiných projektech či interních záležitostech firmy. Ušetřené pracovní kapacity se tak pozitivně projeví i do finanční stránky podniku v podobě snížení nákladů. Dalším přínosem pro firmu je rozvíjení znalostního managementu pomocí sdílení znalostí a zkušeností zaměstnanců přes firemní blogy, wiki stránky, tagování, hodnocení obsahu a další nové funkce. Všechny zaznamenané zkušenosti budou moci projektoví manažeři využít při řízení dalších projektů a mohou jim tak v budoucnu rovněž ušetřit čas. Navržené řešení má nízké náklady na zaškolení zaměstnanců, neboť ti již prostředí SharePointu znají a navíc SharePoint 2010 poskytuje známé prostředí kancelářských aplikací MS Office, s nimiž je velice provázan. Nový modul Komunity, který obohatil SharePoint o funkce sociálních sítí je také velice snadný na ovládání podobně jako nejrozšířenější světové sociální sítě. Vytvořené profily napomohou také k bližšímu poznání členů projektových týmů, neboť poskytnou informace o pracovním zařazení, minulých projektech, znalostech či zájmech každého jedince. Projektoví manažeři získají zcela nový komunikační nástroj, přes který budou moci neformálně komunikovat se svým projektovým týmem, sdílet znalosti a dokumenty, hodnotit obsah, vyhledávat nápady, vytvářet události, zadávat úkoly a dělat všechny tyto činnosti na jednom místě.

Závěr

Sociální sítě nacházejí stále častěji uplatnění v podnikové sféře a firmy si postupně začínají uvědomovat jejich výhody a velký potenciál. Mnoho společností již sociální sítě běžně využívá především k propagaci svých služeb či náboru zaměstnanců. Nejnovějším trendem je snaha o využití sociálních sítí pro vnitropodnikovou komunikaci a komunikaci projektových týmů. Projektové řízení je oblast, která vyžaduje neustálou komunikaci a spolupráci všech týmových členů, a proto se zdá být použití sociálních sítí v této oblasti velice vhodné.

Cílem diplomové práce bylo podrobně zmapovat a porovnat komunikaci projektových manažerů, používaných komunikačních nástrojů a především online sociálních sítí v různých typech společností. Hlavním cílem pak bylo navrhnout řešení, které by pomohlo zlepšit komunikaci a spolupráci členů projektových týmů konzultantské společnosti ITEG a.s. s ohledem na současný stav komunikace a potřeby organizace. Stanovené cíle byly v této práci splněny a jejich naplnění zároveň potvrdilo předpoklady z úvodu práce o odlišnostech v používání sociálních sítí mezi různými typy společností a mezi pracovními pozicemi „Projektový manažer“ a „Projektový manažer senior“. Předpokladem též bylo, že se online sociální sítě v projektovém řízení zatím příliš nevyužívají. Spíše se předpokládalo, že projektoví manažeři ke své práci používají již déle známé komunikační nástroje, jakými jsou např. instant messaging aplikace. Realizovaný průzkum tyto předpoklady rovněž potvrdil.

Největší rozdíly byly zjištěny u internetových společností, jejichž projektoví manažeři používají služby sociálních sítí nejvíce, nejčastěji a mají k nim také nejkladnější vztah. V telekomunikačních firmách jsou sociální sítě také poměrně populární a naopak v konzultantských a především IT společnostech se služby sociálních sítí využívají méně. Většina projektových manažerů zkoumaných společností si myslí, že specializované online sociální sítě mohou najít v projektovém managementu uplatnění. Nejvíce optimističtí byli v této otázce opět projektoví manažeři internetových společností a nejzápornější postoj měli manažeři IT firem.

Projektoví manažeři obecně využívají sociální sítě více mimo pracovní činnost než v pracovním prostředí. Hlavní výhodou sociálních sítí je dle průzkumu snadná komunikace v reálném čase. Nahrazení osobní komunikace je naopak nejčastěji označováno za hlavní nevýhodu. Průzkum zjišťoval i využívání dalších komunikačních nástrojů v projektovém řízení, mezi které patří např. instant messaging aplikace, které jsou projektovými manažery zatím využívány více než sociální sítě. Všichni projektoví manažeři internetových a konzultantských společností některou z instant messaging aplikací pro pracovní komunikaci využívají. Nejméně užívaný je tento druh softwaru u telekomunikačních firem.

Odlišnosti se objevily i při zkoumání dalších aspektů komunikace projektových manažerů. Nejčastější formou komunikace projektových manažerů IT společností je komunikace osobní, zatímco ve zbylých typech společností, především v internetových, převládá komunikace prostřednictvím internetu. Při vzniku nenadálých událostí patří ve všech firmách k nejčastější formě osobní nebo telefonická komunikace. Většina projektových manažerů uvedla, že svůj způsob komunikace na projektu nemá předepsán. Výjimkou byli manažeři z konzultantských společností, kteří se zaměřují na správné postupy a tvorbu projektové metodiky. Většina projektových manažerů také připustila, že by se dal současný způsob komunikace na projektech zlepšit. Mezi nejčastější návrhy na zlepšení komunikace patřilo zvýšení osobního kontaktu a ustanovení komunikačních pravidel např. zavedením komunikačního plánu.

Výsledky průzkumu potvrdily též existenci rozdílů z hlediska pracovních pozic. Zaměstnanci na pozici „Projektový manažer“ hodnotí svůj vztah k sociálním sítím kladněji než „Projektoví senior manažeři“, kteří zaujímají spíše neutrální postoj a zřejmě čekají na to, jak se bude budoucnost sociálních sítí vyvíjet. Využití sociálních sítí pro vnitropodnikovou komunikaci je totiž zatím v počátcích, a přestože se mnozí experti snaží jejich budoucí využití předpovídat, není zcela jasné, jak hluboce moderní podnikání ovlivní. „Projektoví senior manažeři“ jsou tedy o trochu více skeptičtí i v názoru na využití sociálních sítí v projektovém řízení. Významným rozdílem je, že nejčastější formou komunikace „Projektových senior manažerů“ je komunikace osobní, zatímco u „Projektových manažerů“ výrazně převládá komunikace prostřednictvím internetu.

Součástí praktické části diplomové práce je následný návrh řešení na zlepšení komunikace a spolupráce členů projektových týmů ve firmě ITEG a.s. v podobě výběru vhodného softwarového nástroje. Ideálním prostředkem pro zlepšení komunikace se ukázala být aplikace MS SharePoint 2010 s nově integrovaným modulem Komunity obsahujícím mnoho funkcí sociálních sítí. Projektový manažer by po implementaci tohoto řešení získal nový komunikační nástroj, který by usnadnil práci jemu i projektovému týmu. Navržené řešení by zefektivnilo komunikaci, zvýšilo produktivitu práce jednotlivých členů týmu, usnadnilo řízení projektu a přineslo celou řadu dalších výhod. SharePoint 2010 totiž využívá nejmodernějších funkcí webu 2.0 a sociálních sítí, jakými jsou blogy, wiki stránky, týmové diskuse, profily uživatelů, statusy, tagování, sdílení znalostí a dokumentů, hodnocení obsahu či vytváření událostí a úkolů. Přijetí řešení by provázela změna komunikačních pravidel firmy a členů projektových týmů. Komunikační plány projektů by musely být doplněny o vhodné příležitosti a způsoby použití nově navrženého nástroje.

Tato diplomová práce může posloužit firmě ITEG a.s., neboť obsahuje kompletní návrh řešení na zlepšení komunikace v projektovém řízení včetně testování nových funkcí navržené aplikace. Práce může být přínosná také pro všechny ostatní firmy, které zvažují používání a zavedení sociální sítě pro komunikaci svých pracovních týmů. Teoretická část práce je velmi aktuální a podrobně mapuje současnou situaci na trhu online sociálních sítí. Údaje o návštěvnosti a možnosti využití jednotlivých sociálních sítí mohou být nápomocné, jak pro firmy, tak pro studenty vysokých škol a další zájemce, kteří se chtějí dozvědět více o jednom z fenoménů dnešní informační doby. Internetové technologie a trendy se vyvíjí velmi dynamicky, a proto se dá očekávat mnoho možností k rozšíření této práce, např. o nově vzniklé sociální sítě a další komunikační nástroje. Práce by mohla být také rozšířena o specializované aplikace, které se přímo pro sociální sítě vyvíjí.

Online sociální sítě se staly velmi oblíbenými a používanými nástroji především v osobní sféře. Současně však ukázaly, že se jejich využití může rozšířit i do různých oblastí podnikání, přes marketing a personální management až k vnitropodnikové komunikaci a projektovému managementu. Sociální sítě totiž mají smysl tam, kde je pro pracovní činnost důležitá vzájemná komunikace. V projektovém řízení je dobře zvládnutá komunikace klíčem k úspěchu každého projektového manažera.

Seznam použité literatury

Citace

- [1] DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [2] ŠTĚPÁNEK, K. *Úloha projektového manažera v organizaci*. Liberec. 2009. 67 s. Bakalářská práce (Bc.). Technická univerzita v Liberci. Hospodářská fakulta, 2009-22-05.
- [3] PMI. *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. 3rd edition. Newtown Square, PA: PMI, 2004. 388 s. ISBN 1-930699-50-6.
- [4] IPMA. *ICB - IPMA Competence Baseline*. 3rd edition. Nijkerk: IPMA, 2006. 200 s. ISBN 0-9553213-0-1.
- [5] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [6] ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 244 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [7] TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [8] HAMILTON, C. *Communicating for Results: A Guide for Business and the Professions*. 8th edition. Belmont, CA: Thomson Learning, 2008. 480 s. ISBN 978-0-495-09584-2.
- [9] KRIZAN, A. MERRIER, P. LOGAN, J. *Business Communication*. 7th edition. Mason, OH: Thomson Learning, 2008. 672 s. ISBN 978-0-324-37485-8.
- [10] NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [11] DĚDINA, J. ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [12] MINHAS, D. *All you wanted to know about - MS Outlook*. 2nd edition. Elgin, IL: Sterling Publishers, 2006. 138 s. ISBN 81-207-2605-7.
- [13] CHAN, J. *E-mail: A Write It Well Guide, How to Write and Manage E-Mail in the Workplace*. 1st edition. Oakland, CA: Write It Well, 2005. 181 s. ISBN 978-0-9637455-8-3.

- [14] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [15] PROCHÁZKA, D. *První kroky s internetem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3255-8.
- [16] MAX, H. RAY, T. *Skype: kompletní průvodce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2123-1.
- [17] WEINBERG, T. *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*. 1st edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2009. 346 s. ISBN 978-0-596-15681-7.
- [18] SAFKO, L. *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. 2nd edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 832 s. ISBN 978-0-470-62397-8.
- [19] BEDNÁŘ, V. *Internetová publicistika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-3452-1.
- [20] SHIH, C. *Vydělávejte na facebooku: Jak využít sociální sítě k oslovení nových zákazníků, vytvoření lepších produktů a zvýšení prodejů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 246 s. ISBN 978-80-251-2833-6.
- [21] Trends.google.com. *Google Trends*. [online]. Mountain View, CA: Google, 2006. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://trends.google.com/>>.
- [22] Techcrunch.com. *Facebook Overthrows Yahoo To Become The World's Third Largest Website* [online]. San Francisco, CA: TechCrunch, 2005. [cit. 2010-12-24]. Dostupné z WWW: <<http://techcrunch.com/2010/12/24/facebook-yahoo-third-largest-website/>>.
- [23] Socialbakers.com. *Facebook Statistics*. [online]. Plzeň: CandyTech, 2008. [2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.socialbakers.com/facebook-statistic/>>.
- [24] Editors of Bottletree Books. *Facebook fanatic: explode your popularity, buzz your band and secure your privacy on facebook*. 1st edition. Memphis, TN: Bottletree Books, 2007. 268 s. ISBN 978-1-933747-06-4.
- [25] AWL, D. *Facebook me! A Guide to Having Fun with Your Friends and Promoting Your Projects on Facebook*. 1st edition. Berkeley, CA: Peachpit Press, 2009. 205 s. ISBN 978-0-321-59195-1.
- [26] CHATFIELD, T. *The MySpace.com Handbook: The Complete Guide for Members and Parents*. 1st edition. Ocala, FL: Atlantic Publishing Group, 2007. 288 s. ISBN 978-1-60138-121-7

- [27] LAKHANI, D. *How to Sell When Nobody's Buying: And How to Sell Even More When They Are*. 1st edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009. 238 s. ISBN 978-0470-50489-5.
- [28] O'REILLY, T. MILSTEIN, S. *The Twitter Book*. 1st edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2009. 240 s. ISBN 978-0-596-80281-3.
- [29] SMITH, D. *Promote Your Business Or Cause Using Social Media: A Beginner's Guide*. 1st edition. Seattle, WA: CreateSpace, 2010. 80 s. ISBN 978-145284629-3.
- [30] BUTLER, M. BUTLER, D. CHESTER, J. *Enterprise Social Networking and Collaboration*. 1st edition. Melton: Martin Butler Research, 2010. 183 s. ISBN 978-0-9567032-1-7.
- [31] PROCHÁZKA, D. *Hledáme na internetu v rekordním čase*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 88 s. ISBN 978-80-247-1471-4.
- [32] BUTOW, E. TAYLOR, K. *How to succeed in business using LinkedIn*. 1st edition. New York, NY: Amacom, 2009. 248 s. ISBN 978-0-8144-1074-5.
- [33] LinkedIn.com. *LinkedIn Press Center: Company Overview* [online]. Mountain View, CA: LinkedIn Corporation, 2003. [cit. 2011-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://press.linkedin.com/about>>.
- [34] Xing.com. *About Xing* [online]. Hamburg: Xing AG, 2003. [cit. 2011-03-19]. Dostupné z WWW: <http://corporate.xing.com/no_cache/english/company/xing-ag>.
- [35] Gartner.com. *Gartner Reveals Five Social Software Predictions for 2010 and Beyond* [online]. Stamford, CT: Gartner, 1979. [cit. 2010-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>>
- [36] COOK, N. *Enterprise 2.0: how social software will change the future of work*. 1st edition. Aldershot: Gower Publishing, 2008. 164 s. ISBN 978-0-566-08800-1
- [37] Ifsworld.com. *New study from IFS reveals interest in Enterprise 2-0*. [online]. Itasca, IL: IFS North America, 1983. [cit. 2010-11-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifsworld.com/en-NA/News/2010/2010-11-30%20New%20study%20from%20IFS%20reveals%20interest%20in%20Enterprise%202-0>>
- [38] Microsoft.com. *Microsoft SharePoint 2010*. [online]. Redmond, WA: Microsoft Corporation, 1975. [cit. 2010-05-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.microsoft.com/cze/sharepoint/2010/#w3>>
- [39] Yammer.com. *What Is Yammer?* [online]. San Francisco, CA: Yammer, 2008. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.yammer.com/about/product>>
- [40] Socialtext.com. *Products & Services: Socialtext 4.6*. [online]. Palo Alto, CA: Socialtext, 2002. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.socialtext.com/products/>>

Seznam příloh

Příloha A	Složení sociálních médií na internetu	1 strana.....	105
Příloha B	Souhrn statistik sociální sítě Facebook za rok 2010	1 strana.....	106
Příloha C	Úvodní stránka sociální sítě Facebook z roku 2004	1 strana.....	107
Příloha D	Zastoupení sociálních sítí ve světě v prosinci 2010	1 strana.....	108
Příloha E	Uživatelské prostředí Microsoft SharePoint 2010	1 strana.....	109
Příloha F	Uživatelské prostředí sociální sítě SocialText	1 strana.....	110
Příloha G	Uživatelské prostředí sociální sítě Yammer	1 strana.....	111
Příloha H	Dotazník projektovým manažerům	5 stran	112

Přílohy

Příloha A

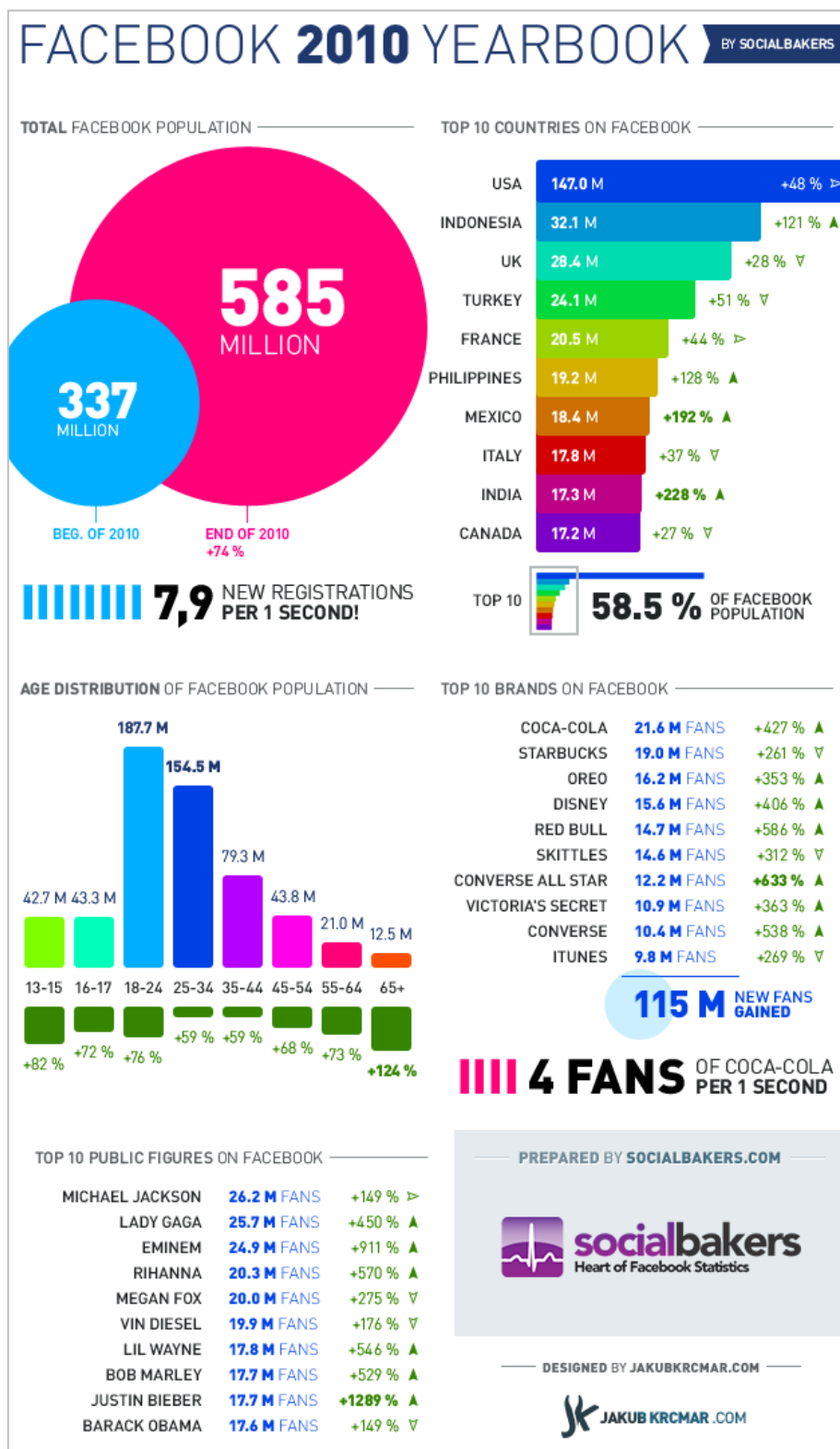


Obr. A Složení sociálních médií na internetu

Pozn.: Sociální sítě jsou jednou ze skupin sociálních médií na internetu

Zdroj: www.fredcavazza.net

Příloha B



Obr. B Souhrn statistik sociální sítě Facebook za rok 2010

Zdroj: www.socialbakers.com

Příloha C

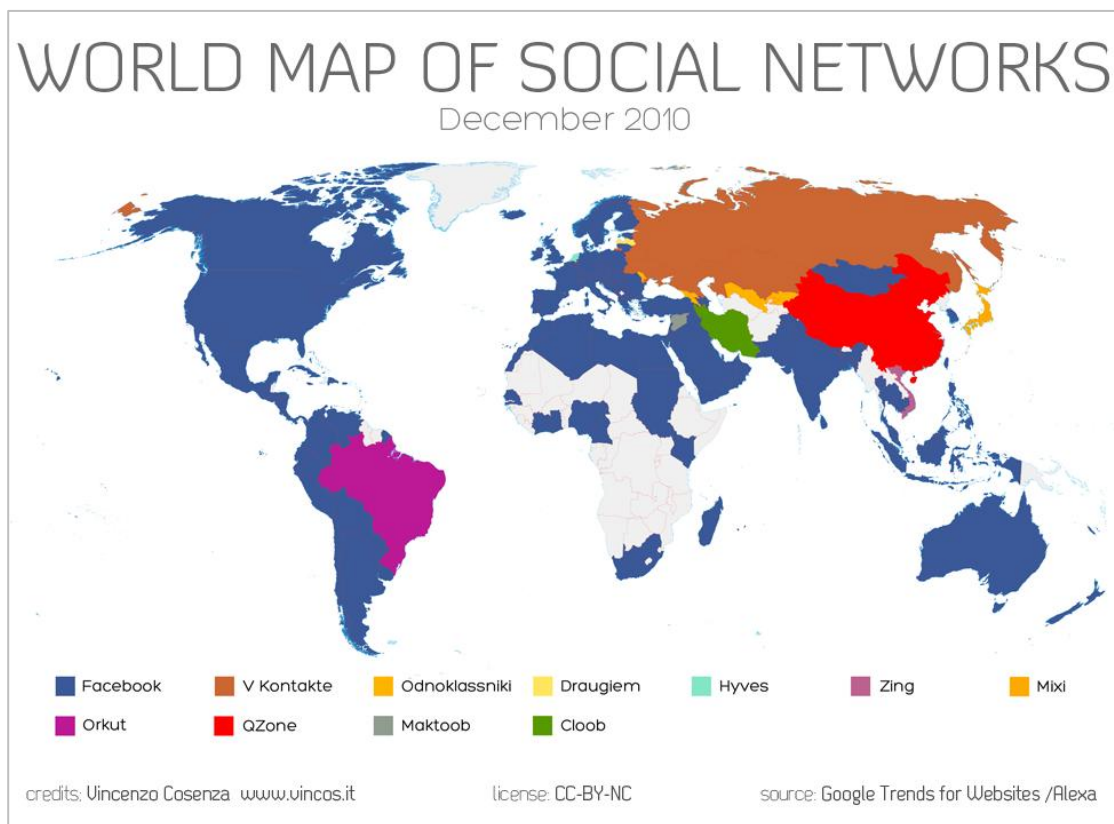


Obr. C Úvodní stránka sociální sítě Facebook z roku 2004

Pozn.: Stránka byla zpočátku přístupná jen pro vybrané univerzity v USA

Zdroj: www.datadoctors.com

Příloha D



Obr. D Zastoupení sociálních sítí ve světě v prosinci 2010

Zdroj: www.vincos.it (Google Trends)

Príloha E

The screenshot displays the Microsoft SharePoint 2010 user interface. At the top, there is a ribbon with tabs for 'Editing Tools', 'Format Text', and 'Insert'. Below the ribbon is a toolbar with various icons for editing and formatting. The main content area is divided into two columns. The left column contains a 'Welcome!' message, a 'Contoso HR Blog' section with a post about 'Developing your Personal Brand', and a 'Key HRWeb Resources' section with a list of links. The right column contains a 'Contoso Code of Conduct Training' section and a 'Code of Conduct' section. Below the main content area, there is a 'Sharepoint Search' section showing 'People Search Results' for 'accounting joe'. The search results list three people: Jill Frank, Joel Lachance, and Jeff Low. Each person's profile includes a photo, name, title, contact information, and a list of skills and responsibilities. A detailed profile for Erika Cheley is also shown, including her photo, name, title, contact information, and a list of skills and responsibilities.

Obr. E Uživatelské prostředí Microsoft SharePoint 2010

Zdroj: www.sharepoint.microsoft.com

Příloha F

The screenshot shows the Yammer web interface for a company named 'YourCorp'. The top navigation bar includes links for Profile, Settings, Invite, Admin, and Sign Out. Below this, the company name 'YourCorp' is displayed alongside links for Home, Members, and Tags. A search bar is located on the right side of the header.

The main content area features a 'What are you working on?' section with a text input field and an 'Update' button. Below this is a feed of messages, categorized by tabs: All, Following, Received, and Sent. The messages include updates from users like Ilya Jacobson, Keith, and Noah, as well as system messages from Yammer. Each message shows the user's profile picture, the text of the update, the time it was posted, and options to reply, delete, or share.

On the right side of the interface, there is a sidebar with several sections:

- Welcome:** A greeting from Ilya Jacobson with an 'edit' link.
- Get Started:** A list of actions to take, such as 'Add mobile phone', 'Add IM', and 'Invite colleagues'.
- Last Message:** A preview of the last message received, from Ilya in reply to Noah.
- Device Notifications:** A section for managing notifications for Email, Mobile, and IM, with 'on' and 'off' toggle buttons.
- Network:** A summary of the company's network statistics, including Name (salmonellaville), Domain (salmonellaville.com), Started date (April 24, 2008), Admin (Ilya Jacobson), Messages (2 today, 313 total), Members (18), Tags (115), and Links (6).
- Following:** A section showing the list of people being followed, with an 'edit' link and a count of 2 members.

Obr. F Uživatelské prostředí sociální sítě Yammer

Zdroj: www.yammer.com

Příloha G

The screenshot displays the SocialText web application interface. At the top, the user is logged in as Joseph Hines, with links for Profile, Mobile, Settings, Help, and Log out. A search bar for people is also present. The main navigation bar includes Home, People, Workspaces, Signals, and Invite. The central focus is the profile of Dawn Foster, a Senior Marketing Manager at Ryker, San Francisco, CA. Her profile includes contact information (phone, email), IM details (AIM, Skype, Sametime), and a website. To the right of her profile is a 'Signal to Dawn Foster' section with a dropdown menu set to 'All shared networks' and a 'Send as private message' checkbox. Below this is an 'Activity' feed showing recent interactions, including a signal from Dawn Foster to Joseph Hines and a private signal from Joseph Hines to Dawn Foster. Further right is a 'Colleagues' section with tabs for 'Followers' and 'Follows', listing users like Carol Sutton, Joseph Hines, Matthew Doire, and Valerie Parise. At the bottom right is a 'Workspaces' table showing various project pages and their view/change counts.

	views	changes
Hosaka Industries (new page)	105	2
Intranet (new page)	278	52
Project Demo (new page)	20	0
Ryker Engineering (new page)	60	5

Obr. G Uživatelské prostředí sociální sítě SocialText

Zdroj: www.socialtext.com

Příloha H

Komunikační nástroje v projektovém řízení

Dotazník slouží pro účely diplomové práce "Využití sociálních sítí v projektovém řízení".

Jaká je Vaše pracovní pozice?

- ☐ projektový manažer junior
- ☐ projektový manažer
- ☐ projektový manažer senior
- ☐ ředitel projektu
- ☐ jiná (vypište)

V jakém typu společnosti pracujete?

- ☐ konzultantská společnost
- ☐ telekomunikační společnost
- ☐ internetová společnost
- ☐ IT společnost
- ☐ jiná (vypište)

Kolik Vám je let?

- ☐ méně než 26
- ☐ 26 - 30
- ☐ 31 - 35
- ☐ 36 - 40
- ☐ více než 40

Jaké z následujících online sociálních sítí ZNÁTE?

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Orkut | <input type="checkbox"/> Libimseti.cz |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Hi5 | <input type="checkbox"/> Xchat.cz |
| <input type="checkbox"/> Myspace | <input type="checkbox"/> Bebo | <input type="checkbox"/> Stesti.cz |
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> Tagged | <input type="checkbox"/> Yammer |
| <input type="checkbox"/> Xing | <input type="checkbox"/> Friendster | <input type="checkbox"/> Socialtext |
| <input type="checkbox"/> Foursquare | <input type="checkbox"/> Lide.cz | <input type="checkbox"/> Sharepoint 2010 (modul Komunity) |
| <input type="checkbox"/> Netlog | <input type="checkbox"/> Spoluzaci.cz | <input type="checkbox"/> žádné |

jiné (vypište)

Které online sociální sítě VYUŽÍVÁTE?

a) mimo pracovní činnost

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Xing |
| <input type="checkbox"/> Myspace | <input type="checkbox"/> Lide.cz |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Spoluzaci.cz |
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> žádné |

jiné (vypište)

b) pro pracovní účely

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> Socialtext |
| <input type="checkbox"/> Xing | <input type="checkbox"/> MS Sharepoint 2010 (nový modul Komunity) |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> ERP systém s integrovanými funkcemi sociálních sítí (Enterprise 2.0) |
| <input type="checkbox"/> Yammer | <input type="checkbox"/> žádné |

jiné (vypište)

Jaký je Váš obecný vztah k online sociálním sítím?

- ☐ kladný
☐ spíše kladný
☐ neutrální
☐ spíše záporný
☐ záporný

Jak často se připojujete k některé z online sociálních sítí?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> několikrát denně | <input type="radio"/> několikrát měsíčně |
| <input type="radio"/> 1x denně | <input type="radio"/> 1x měsíčně |
| <input type="radio"/> několikrát týdně | <input type="radio"/> méně než 1x měsíčně |
| <input type="radio"/> 1x týdně | <input type="radio"/> nikdy |

Mohou specializované online sociální sítě najít uplatnění pro komunikaci v projektovém týmu?

- ☐ určitě ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ určitě ne
☐ nevím

Co považujete za největší PŘEDNOST online sociálních sítí?

- ☐ snadná komunikace v reálném čase
- ☐ snadné vyhledávání a přidávání kontaktů
- ☐ jediný zdroj kontaktů na některé známé
- ☐ přehled o současném dění a aktivitách přátel
- ☐ možnost vytváření schůzek
- ☐ tagování, blogy, statusy a další funkce
- ☐ místo k odreagování a zábavě
- ☐ nevidím v nich žádný přínos
- ☐ jiná (vypište)

Co považujete za hlavní NEVÝHODU online sociálních sítí?

- ☐ nahrazení osobní komunikace
- ☐ narušení soukromí
- ☐ nedostatečná ochrana osobních informací
- ☐ vytvoření závislosti
- ☐ hrozba počítačových virů, červů a spamu
- ☐ zahlcení informacemi
- ☐ ztráta času
- ☐ nemám výhrady
- ☐ jiná (vypište)

Které z uvedených instant messaging programů aktivně používáte?

a) mimo pracovní činnost

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Skype | <input type="checkbox"/> Yahoo! Messenger |
| <input type="checkbox"/> ICQ (QIP, Miranda, Trillian, Meebo) | <input type="checkbox"/> Jabber |
| <input type="checkbox"/> Windows Live Messenger (MSN) | <input type="checkbox"/> AIM |
| <input type="checkbox"/> Google Talk | <input type="checkbox"/> žádné |
| <input type="checkbox"/> Facebook Chat | |

jiné (vypište)

b) pro pracovní účely

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Skype | <input type="checkbox"/> Yahoo! Messenger |
| <input type="checkbox"/> ICQ (QIP, Miranda, Trillian, Meebo) | <input type="checkbox"/> Jabber |
| <input type="checkbox"/> Windows Live Messenger (MSN) | <input type="checkbox"/> AIM |
| <input type="checkbox"/> Google Talk | <input type="checkbox"/> žádné |
| <input type="checkbox"/> Facebook Chat | |

jiné (vypište)

Kolik pracovních e-mailů průměrně OBDRŽÍTE za jeden běžný pracovní den?

- ☐ 0 - 10
- ☐ 11 - 20
- ☐ 21 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 - 50
- ☐ více než 50

Kolik pracovních e-mailů průměrně POŠLETE za jeden běžný pracovní den?

- ☐ 0 - 10
- ☐ 11 - 20
- ☐ 21 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 - 50
- ☐ více než 50

Kolik pracovních telefonických hovorů v průměru realizujete během jednoho běžného pracovního dne? (odchozí i příchozí)

- ☐ 0 - 5
- ☐ 6 - 10
- ☐ 11 - 15
- ☐ 16 - 20
- ☐ 21 - 25
- ☐ více než 25

Jaké formě komunikace věnujete v pracovním prostředí nejvíce času?

☐ osobní komunikaci
☐ telefonické komunikaci
☐ komunikaci prostřednictvím internetu (e-maily, instant messaging, online sociální sítě)

Máte předepsán způsob komunikace na projektech? (např. v komunikačním plánu)

☐ ano, u všech projektů
☐ ano, u většiny projektů
☐ ano, ale jen u některých projektů
☐ není předepsán

pokud ano, kde je předepsán? (vypište)

Jak nejčastěji komunikujete se členy projektového týmu v případě vzniku nenadálých situací?

☐ osobně
☐ telefonicky
☐ osobně nebo telefonicky (přibližně stejně často)
☐ e-mailem
☐ nástroji Skype, ICQ apod.
☐ jinak (vypište)

Dal by se současný způsob komunikace Vašeho projektového týmu vylepšit?

☐ ne
☐ ano, jakým způsobem? (vypište)

Obr. H Dotazník projektovým manažerům

Zdroj: vlastní